

2010 Laurea Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

**Työpaikkamanuaali monikulttuurisen ravintolan
työntekijöille.
Esimerkkinä intialainen ravintola Namaskaar Bulevardi**

Ristola, Saara
Palvelujen tuottamisen ja
johtamisen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2010

Saara Ristola

Työpaikkamanuaali monikulttuurisen ravintolan työntekijöille. Esimerkkinä intialainen ravintola Namaskaar Bulevardi

Vuosi 2010

Sivumäärä 31 + 24

Tarve työntekijöiden työpaikkamanuaalin tekemiseen ilmeni viime vuonna monikulttuurisessa intialaisessa ravintolassa Namaskaar Bulevardissa, kun yritykseen palkattiin useita uusia työntekijöitä. Uusien työntekijöiden perehdytys jäi puolitiehen ja ongelmia sekä ristiriitoja syntyi uusien ja vanhojen työntekijöiden välille useista eri asioista. Yrityksessä työskentelee enimmäkseen intialaisia työntekijöitä ja suomalainen kantaväestö on jäänyt vähemmistöksi. Opinnäytetyön toimeksiantajana on ravintolan omistava perheyritys, The Best Indian Restaurants Oy.

Opinnäytetyössä tutkitaan monikulttuurisuutta työpaikalla, perehdytyksen merkitystä, Laatu-tonni-ohjelmaa ja sen merkitystä työympäristöön ja työntekijän työpaikkamanuaaliin sekä työntekijöiden työpaikkamanuaalin tekemistä monikulttuuriseen työpaikkaan. Tutkimus tehtiin, jotta yrityksen johtoportaan ymmärrettäisiin paremmin, mistä ongelmatilanteet johtuivat ja kuinka näitä tilanteita voitaisiin välttää jokapäiväisessä työskentelyssä, uusien työntekijöiden perehdytyksessä sekä työntekijöiden työpaikkamanuaalissa.

Tutkimus tehtiin toimintatutkimuksen avulla. Työpaikalla kokeiltiin erilaisia lähestymistapoja tehdä muutoksia työskentelyyn sekä käytäntöihin työpaikalla. Monissa tilanteissa lähestymistapoja täytyi muuttaa ja ohjeistuksia tehdä uudestaan. Toimintatutkimusta hyödynnettiin tekemällä muutoksia suunnitelman, kokeilun ja havainnoinnin jälkeen. Työn tuloksena syntyi työntekijöiden työpaikkamanuaali monikulttuuriseen työpaikkaan, joka viedään kokonaisuudessaan käytäntöön kesäkuussa 2010.

Toimeksiantajayritys on kokenut opinnäytetyön hyväksi ja heidän kriteerinsä täyttäväksi. Opinnäytetyö on tällä hetkellä vain suomenkielinen ja toimeksiantajayritys teettää opinnäytetyön englanniksi, jotta yrityksen englanninkieliset työntekijät pystyvät käyttämään työntekijän manuaalia.

Saara Ristola

Workplace manual for employees in a multicultural restaurant. Case Indian restaurant Namaskaar Bulevardi

Year 2010

Pages

31 + 24

The need for a workplace manual for employees was discovered last year in the multicultural Indian restaurant Namaskaar Bulevardi as many new employees were hired at the same time. The orientation process of new employees was uncompleted and because of that there was a lot of disagreement among the employees. Most employees in the restaurant are Indians, Finnish employees form a minority. The request for this thesis came from a family company The Best Indian Restaurants Oy.

The theoretical section of the thesis studies multiculturalism at the workplace. In addition, the thesis studies the importance of orientation, the Quality 1000 program and its meaning to work community in Namaskaar Bulevardi. Producing a workplace manual for a multi cultural workplace is the overall purpose of the thesis. The research for the thesis was carried out so that employees on the upper levels of management would better understand the reasons for why there exists disagreement among the employees and how the disagreement could be avoided in everyday work. In addition, the research highlights how to inform new employees on the issues that cause disagreement and how it can be emphasized in the workplace manual of employees.

The research was carried out by using the action research method. Many different approaches were taken when making changes in the procedures at the work place. In many situations approaches and directions had to be changed many times. The action research method was used with making plans for the changes, trying the new methods and taking notice of what happened after the changes and then making new plans if the first one didn't work. As a result of this research a workplace manual of employees was produced to a multicultural workplace. This manual is taken in use during summer 2010.

The Best Indian restaurants Oy is satisfied with the work and it met with their criteria. At present, it is the only one produced in Finnish. The manual for employees will be translated in to English so that the restaurants foreign staff can use the manual too.

Key words orientation, Quality 1000, work directions, worker's/employee's manual.

Sisällys

1	Johdanto.....	5
1.1	Taustaa opinnäytetyölle	5
1.2	Pääongelma ja alaongelmat.....	6
1.3	Aikaisemmat tutkimukset.....	7
2	Kulttuuri käsitteenä	7
2.1	Monikulttuurisuus työpaikalla	9
2.2	Suomalainen työkulttuuri	11
2.3	Intialainen työkulttuuri	12
2.4	Kahden vallitsevan kulttuurin erot.....	13
3	Työntekijän perehdytys työhön	15
3.1	Hyvä perehdyttäjä ja perehdytyksen erilaiset työkalut.....	17
3.2	Maahanmuuttajataustaisen työntekijän perehdytys	18
4	Laatutonna-ohjelma	19
4.1	Laatutonna-ohjelman alku	19
4.2	Laatutonna-ohjelman valmennusprosessi sekä työkalut	20
5	Empiirisen aineiston hankinta ja aineiston analysointi.....	21
5.1	Toimintatutkimus tutkimusmenetelmänä.....	21
5.2	Toimintatutkimuksen avulla saadut havainnot ja tehdyt asiat	23
6	Empiiriset tulokset: The Best Indian Restaurants Oy:n työpaikkamanuaali	24
6.1	Kahden vallitsevan kulttuurin erot.....	24
6.2	Laatutonna-ohjelma Namaskaar Bulevardilla	25
7	Pohdinta	26
	Lähteet	28
	Kuviot	30
	Taulukot	30
	Liite	31
	Liite 1: Työntekijän työpaikkamanuaali Ravintola Namaskaar Bulevardi	31

1 Johdanto

Tässä luvussa käsitellään toimeksiantajayritystä, syitä ja taustoja opinnäytetyölle, opinnäytetyön keskeisimpiä asioita sekä aikaisemmin aiheesta tehtyjä tutkimuksia.

1.1 Taustaa opinnäytetyölle

Opinnäytetyön toimeksiantajana on The Best Indian Restaurants Oy, jonka omistamaan intialaiseen ravintolaan teen opinnäytetyönäni työntekijän työpaikkamanuaalin. Työntekijän työpaikkamanuaali tulee intialaiseen ravintolaan Namaskaar Bulevardille. Ravintolassa vallitsee monikulttuurinen työilmapiiri ja sen palveluja pyritään tuotteistamaan Laatutonni-ohjelman avulla.

Työyhteisöissä on tapahtunut viime vuosikymmenien aikana asioita, jotka ovat altistaneet työyhteisöjä monille erilaisille ristiriidoille. Masentuneilla ja stressaantuneilla työntekijöillä ei aina ole voimavaroja selvittää ristiriitojen taustoja. Tästä syystä jostakin pikkuasiasta voi kasvaa ajan myötä iso ongelma koko työyhteisöön. Konfliktit aiheuttavat stressiä koko työyhteisölle, minkä takia ongelmat tulisi tunnistaa ja ratkaista ajoissa. (Kaivola 2003, 72.)

Epäsopu, riita, ristiriita, kriisi ja konflikti kuvaavat kaikki työyhteisössä syntyneitä tilanteita, joissa ollaan eri mieltä asioista tai joissa joku pyrkii käyttämään liikaa valtaa. Yhteistä näille on se, että vuorovaikutus ei ole toiminut ja asia on päässyt konfliktin asteelle. Konflikti voi olla ryhmän sisäinen tai ryhmien välinen, kahden tai useamman henkilön välinen tai yksilön sisäinen. Konfliktit voivat ilmetä tyydyttämättömien tarpeiden tai arvojen tai menettelytapojen ristiriitana. Tyypillisiä ongelmatilanteita ovat kriisi- ja muutostilanteet, yksilölähtöiset tai yhteistyöhön liittyvät vaikeudet. Konfliktit koskettavat aina jollakin tavalla koko työyhteisöä ja ovat aistittavissa yleisestä ilmapiiristä. (Kaivola 2003, 73.)

Työntekijän työpaikkamanuaalin tarve tuli esille, kun toimeksiantajayrityksen organisaatiossa tapahtui muutoksia ja toimeksiantajayritykseen palkattiin uusia työntekijöitä. Huonosti alustetut muutokset aiheuttivat työyhteisössä stressiä ja pelkoa oman aseman huononemisesta. Samaan aikaan palkattujen uusien työntekijöiden perehdytys jäi puutteelliseksi, mikä aiheutti yrityksen työntekijöiden kesken konflikteja. Konfliktitilanteita ei hoidettu tarpeeksi nopeasti ja työyhteisön ilmapiiri pääsi tulehtumaan. Työntekijöiden kulttuuritaustat vaikuttivat myös osaltaan ristiriitoihin. Näistä tilanteista ja syistä johtuen päädyttiin tekemään työntekijän työpaikkamanuaali. Työntekijän työpaikkamanuaalin on tarkoitus olla osana tulevien työntekijöiden perehdytystä sekä tukena ja tietopakettina kaikkien työntekijöiden käytettävissä. Työntekijän työpaikkamanuaalin ollessa koko ajan kaikkien saatavilla sen toivotaan vähentävän ristiriitoja, kun työpaikan säännöt ovat tällöin kokoaikaisesti esillä.

Paineita vuorovaikutuksen pelisääntöjen sopimiseksi työyhteisöissä aiheuttaa juuri jatkuvan muutoksen ja kehittämisen odotusten lisäksi organisaatioiden toimintaympäristön muuttuminen yhä kansainvälisemmäksi ja monimutkaisemmaksi. Työyhteisöt ovat yhä monikulttuurisempia, jolloin erilaiset toimintatavat, odotukset ja kulttuurit kohtaavat. Yhteisten pelisääntöjen tekeminen voidaan kokea turhaksi, mutta kokemus on osoittanut, että yhteisistä säännöistä tulee myöhemmin huomattavia etuja työyhteisöissä. Organisaation hyvä henki on merkittävä kilpailutekijä markkinaosuuksista taisteltaessa, asiakaspalvelun laatua parannettaessa ja hankittaessa rekrytoinnin kautta parhaita osaajia organisaatioon. Asiakkaat usein myös huomaavat, jos työyhteisössä on huono ilmapiiri. Huonon ilmapiirin työpaikoista kaikkoavat helposti niin asiakkaat kuin hyvät ja osaavat työntekijätkin, hyvän ilmapiirin työyhteisöihin taas hakeudutaan mielellään töihin. (Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004, 7-8.)

Työyhteisön hyvän ilmapiirin on huomattu vaikuttavan myös työntekijöiden hyvinvointiin. Hyvän ilmapiirin koetaan edistävän muuan muassa työntekijöiden terveyttä, innovatiivisuutta, tiedonkulkua työyhteisössä, asiakastyytyväisyyttä sekä työn tuloksellisuutta ja tuottavuutta. (Furman ym. 2004, 6.)

Opinnäytetyön keskeisimpiä käsitteitä ovat työntekijän perehdytys, monikulttuurisuus työpaikalla ja Laatutonni-ohjelma, sekä ohjelman merkitys työympäristöön ja työntekijän työpaikkamanuaaliin Namaskaar Bulevardilla.

1.2 Pääongelma ja alaongelmat

Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda monikulttuuriseen ravintolaan työntekijän työpaikkamanuaali. Opinnäytetyössä pohditaan myös monikulttuurisuutta, perehdytystä sekä Laatutonni-ohjelman merkitystä työpaikan toiminnassa.

Opinnäytetyön pääongelma on minkälainen on monikulttuurisen työpaikan työntekijän työpaikkamanuaali.

Teoriaosan alaongelmat ovat seuraavat:

- Minkälainen on monikulttuurinen työyhteisö? (Alaluku 2.1)
- Minkälaisia ovat suomalaisen ja intialaisen työyhteisöjen erot? (Alaluku 2.4)

Empiirisen osan alaongelmat ovat seuraavat:

- Miten monikulttuurisuus huomioidaan työpaikkamanuaalissa? (Luku 6)
- Miten Laatutonni-ohjelma muuttaa toimintaa Namaskaar Bulevardilla? (Alaluku 6.1)
- Minkälaiset ovat monikulttuurisen työpaikan yhteiset säännöt? (Liite 1)

1.3 Aikaisemmat tutkimukset

Suoranaisesti samanlaisia opinnäytetöitä ei aikaisemmin ole tehty Laurea-ammattikorkeakoulussa. Perehdytyksestä, perehdytyksen vaikutuksista ja monikulttuurisuudesta löytyi kuitenkin paljon erilaisia opinnäytetöitä. Oheisessa taulukossa (Taulukko 1) on lueteltu Suomen eri ammattikorkeakouluissa tehtyjä opinnäytetöitä, jotka liittyvät opinnäytetyöni aihealueisiin. Kaikkein lähimpänä opinnäytetyöni aihetta monikulttuurisuudesta on vuonna 2008 Tampereen ammattikorkeakoulussa Emili Tulokkaan tekemä opinnäytetyö ”Suomalaisen esimiehen näkökulma intialaiseen työkuulttuuriin”. Opinnäytetyössä käsitellään monikulttuurista johtamista ja työhön sitoutumista intialaisessa kulttuurissa. Tässä opinnäytetyössä on käsitelty erityisesti juuri intialaisen ja suomalaisen työkuulttuurin eroja ja monikulttuuriseen johtamiseen vaikuttavia ja siinä huomioitavia kulttuurillisia asioita. Perehdytystä käsitteleviä opinnäytetöitä löytyi laajemmin ja monesta eri näkökulmasta tehtynä.

TEKIJÄ JA VUOSI	OPINNÄYTETYÖN NIMI
Tulokas, Emili. 2008.	Suomalaisen esimiehen näkökulma intialaiseen työkuulttuuriin
Lumiaho, Sanna. 2009.	Perehdyttämisohjelman kehittäminen X yrityksessä
Markkanen, Helena. 2009.	Yksilön perehdyttämisen ja osaamisen kehittäminen
Kinnunen, Eija Vuorenmaa, Seija. 2009.	Käytännön eväitä monikulttuuriseen ohjaukseen
Maaniitty, Heini. 2009.	Henkilöstön perehdytyskansio käyttötavaraosastoille Case: Suur-Seudun Osuuskauppa Prisma Lohja

Taulukko 1: Aiemmin aiheesta tehtyjä opinnäytetöitä.

2 Kulttuuri käsitteenä

Kulttuurilla on monia erilaisia määritelmiä. Kulttuuri voidaan määritellä alueellisesti, etnisesti tai kansallisesti. Puhutaan myös monista muista kulttuureista, kuten esimerkiksi organisaatiokulttuureista, miesten ja naisten kulttuureista, nuorisokulttuureista jne. Voidaan ajatella, että kulttuuri on yhteisöllinen malli, jonka tietty yhteisö on syystä tai toisesta omaksunut ja jota se pitää normina jokapäiväisessä elämässään. Kulttuuria voidaan myös pitää ohjeena, joka on yleisesti hyväksytty yhteisön sisällä. Yksilö toimii tämän ohjeen mukaan ja noudattaa ohjeen sääntöjä esimerkiksi vuorovaikutustavoissaan. Vaikka yhteisön kaikki jäsenet eivät

toimisikaan yleisen ohjeen mukaan, suurin osa noudattaa yleisesti hyväksyttyjä toimintamalleja tiedostamattaan. (Vartia 2009, 15.)

Kulttuuri ei periydy, vaan kulttuuriin liittyvät asiat ovat opittuja. Opitut asiat eivät siirry geneissämme, vaan ne välittyvät siitä yhteiskunnasta, johon olemme syntyneet. Kulttuuriin kasvamisesta kutsutaan sosiaalisaatioksi. Suomalaisista suomalaisia tekee se, että olemme sosiaalistuneet eli kasvaneet suomalaiseen kulttuuriin. Yksilön sosiaalistuminen omaan kulttuuriin alkaa varhaislapsuudessa peilaamalla kasvuympäristöä. Ympäristö näyttää ja opettaa tavat, miten yksilön oletetaan ajattelevan ja toimivan omassa kulttuurissaan. Vanhemmat ovat ensimmäinen ja tärkein peili, sitten tulevat koulu- ja leikkikaverit, opiskelu- ja työtoverit, puoliso ja omat lapset jne. Siitä, kuka ja miten hoivaa lasta, lapsi alkaa sisäistämään kulttuurinsa käsityksiä työnjaosta miesten ja naisten rooleista ja sukupuolten suhteista. Kasvuympäristöstään lapsi imee tiedostamattaan malleja muun muassa elekieleen, tervehtimistapoihin, puhenopeuteen ja sopiviin puheenaiheisiin. (Vartiainen-Ora 2007, 14.)

Lähes kaikkien yksilöiden kuuluessa samanaikaisesti moniin erilaisiin ihmisluokkiin ja -ryhmiin heillä on oma monitasoinen henkinen ohjelmointinsa, joka kytkeytyy kulttuurin eri tasoihin.

Kulttuurin eri tasoja ovat esimerkiksi:

- Kansallinen taso, joka tulee henkilön kotimaasta.
- Sukupuolten taso, joka muodostuu sen mukaan, onko henkilö syntynyt mieheksi vai naiseksi.
- Sosiaaliluokka, joka riippuu koulutusmahdollisuuksista ja ammatista.
- Sukupolvien taso, joka erottaa isovanhemmat vanhemmista ja lapsista.
- Organisaatio- tai yritystaso, työssä olevilla sen mukaan miten he ovat sisäistäneet yrityksen tai organisaation arvomaailman ja näkemykset.

Näihin tasoihin liittyvät henkiset ohjelmoinnit eivät aina välttämättä ole sopusoinnussa keskenään. Nykyaikaisessa yhteiskunnassa ne ovatkin usein ristiriidassa keskenään, esimerkiksi uskonnolliset arvot voivat olla ristiriidassa sukupolvien arvojen kanssa ja sukupuolten arvot organisaatiossa vallitsevien käytäntöjen kanssa. Ihmisten käyttäytymistä uusissa tilanteissa on vaikea ennakoida heidän ristiriitaisten henkisten ohjelmointiensa takia. (Hofstede 1992, 28.)

Uutta kulttuuria voi omaksua vanhempanakin, mutta sen sisäistäminen ei suju vaivatta. Aikuisella uuteen kulttuuriin kasvaminen on hitaampaa, koska hänen täytyy tavallaan ensin ikään kuin oppia pois vanhan kulttuurin olettamuksista ennen kuin hän voi oppia uutta. Lapsena uuteen maahan muuttanut sosiaalistuu uuteen kulttuuriin paremmin kuin aikuinen, jolla on jo vanha tottumus toisesta kulttuurista. Mitä erilaisempi uuden kotimaan kulttuuri on verrattuna vanhan kotimaan kulttuuriin, sitä vaikeampi maahanmuuttajan on sitä omaksua. (Vartiainen-Ora 2007, 14.)

2.1 Monikulttuurisuus työpaikalla

Monikulttuurisuus on osa elinkeinoelämässä tapahtuvaa luonnollista muutosta. Muuttoihin maiden välillä vaikuttavat niin sodat ja poliittiset mullistukset kuin myös köyhyys ja oletetut rikkaudet toisessa maassa. Kaikissa tapauksissa lopputuloksena on yksilöiden ja perheiden joutuminen täysin erilaiseen ympäristöön kuin se, johon he ovat kasvaneet ja jossa he ovat henkisen ohjelmointinsa hankkineet. Usein tämä tapahtuu myös ilman minkäänlaista ennako-valmistautumista, joten ongelmia ja vaikeuksia syntyy väistämättä. Suurelta osin näistä syistä monikulttuurisen työyhteisön valmentaminen on jatkuva prosessi, jossa yhteisön esimiehellä on suuri merkitys. Monikulttuurinen ryhmä yksilöitä harvoin muotoutuu itsestään tiimiksi. Valmentajan tehtävä on auttaa ryhmää kehittymään tiimiksi, jolle erilaisuus on voimavara eikä taakka, ja jossa yksilö arvostaa toisten erilaisuutta ja kokee itse tulevaisuutensa hyväksytyksi sellaisena kuin on. Työyhteisön monikulttuurisuutta tavoitellaan myös kilpailuvalttina niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla. (Hofstede 1992, 317; Lahti 2008, 21; Maunula 1999, 24-25.)

Monikulttuurisuus on kansainvälisen toiminnan ydin. Vaikka monikulttuurisuuden mahdollisuuksien oivaltaminen avaa silmät näkemään henkilöstöresurssit aivan uudella tavalla, se kumoaa vanhat itsestäänselvytykset ja vaatii johtamistavan, maailmankuvan ja ihmiskäsityksen perustavanlaatuisia muutoksia. Työyhteisöjen monikulttuuristuminen tuo haasteita johtamiseen, johon tulee suhtautua ammatillisesti ja vakavasti. Omistajat, esimiehet, johtajat, alaiset, asiakkaat ja yhteistyökumppanit joutuvat yhdessä laatimaan uudet standardit ja pelisäännöt yhteistoiminnalleen. Yhteisesti he myös muokkaavat ja luovat omat monikulttuuriset strategiansa, visionsa ja päämääränsä, joissa otetaan huomioon kaikkien osapuolten kulttuurit ja tavat. Muuttuvassa tilanteessa ja yhteisön monikulttuuristuessa on sääntöjä hiottava ja dokumentoitava enemmän kuin mihin olemme tottuneet. Tämä vie aikaa ja energiaa, eikä sitä voida delegoida alaisille eikä konsulteille. Usein työpaikoilla on kyseisen maan kansalaisista muodostuva isompi ryhmä, jota muiden maiden kansallisuudet täydentävä. Voidaan siis puhua enemmistö- ja vähemmistöryhmistä. Kuitenkin myös niillä työpaikoilla, joissa on erittäin kansainvälinen kokoonpano ja se edustaa tasapainoisesti eri kansallisuuksia, kohdataan usein erilaisuuden tuomaa hämmennystä. (Lahti 2008, 11-12; Viitala 2007, 310.)

Luottamus on yhteistyön kivijalka, jota rakennetaan ja vaalitaan eri kulttuureissa eri tavoin. Luottamuksen rakentaminen monikulttuurisen ryhmän kesken vaatii aikaisempaa tiiviimpää läpinäkyvyyttä ja vuorovaikutusta, kun yhteiset kulttuuriset koodit puuttuvat. Menetetyn luottamuksen palauttaminen on vaikeaa, joten sen huolellinen vaaliminen on erittäin tärkeää yhteistyön sujuvuuden ylläpitämiseksi. (Lahti 2008, 11.)

Suomalaisessa kulttuurissa on totuttu tiimimäiseen ajattelu- ja työtapaan. Tällainen työtapa on suomalaiselle työntekijälle tuttu ja turvallinen ja hänen on siinä helppo työskennellä. Muiden maiden kulttuureissa tiimimäinen ajattelu- ja työtapa eivät ehkä ole yhtä luontevia ja tuttuja. Mitä kauempana toisistaan kansainvälisen tiimin yksilöiden organisaatio- tai työkulttuurit ovat, sitä haasteellisempaa on tiimin muodostaminen, valmentaminen ja johtaminen. Normaalit johtamiseen liittyvät ongelmat ja mahdollisuudet saavat lisäulottuvuutensa johdettavien henkilöiden erilaisista henkilökohtaisista arvomaailmoista, koulutuksista, kielitaidoista ja aiemmista työkokemuksista. (Maunula 1999, 7, 23-24.)

Kulttuurista monimuotoisuutta tarvitaan kaikilla tasoilla ja tahoilla, mutta erityisesti johdossa. Monikulttuurinen organisaatio vaatii johdolta eettistä, vastuullista, tiedollista ja taidollista kyvykkyyttä sekä diversiteettiä muun muassa: sukupuolen, iän, etnisen taustan, rodun, koulutuksen ja kokemuksen, elämäntilanteen, kansallisuuden, kieliryhmän ja uskonnon suhteen. Esimiehet ovat myös usein avainasemassa siinä, että kulttuurilliset yhteentörmäykset voidaan välttää ja kulttuurillinen monimuotoisuus saadaan toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla yrityksen arjessa. Esimiehien kouluttaminen monikulttuurisen työpaikan johtamiseen tuottavat parhaat tulokset toimivan yhteistyön aikaansaamiseksi. (Viitala 2007, 311-312; Lahti 2008, 12, 43-44.)

Ihmisten on nähtävä esimerkin avulla myös omat mahdollisuutensa onnistua ja edetä urallaan. Jos johtoporras koostuu vain tietyn kulttuurin edustajista, vähemmistökulttuuriin kuuluvat työntekijät eivät välttämättä näe ja usko omiin mahdollisuuksiinsa edetä omalla urallaan. Heterogeenisellä johdolla on myös riittävän erilaisia kosketuspintoja havaita ulkoisia ja sisäisiä muutoksen merkkejä varhaisessa vaiheessa ja reagoida niihin nopeammin. Se pystyy näkemään laajasti ja herkästi sijoittajien, asiakaskunnan, markkinoiden ja henkilöstön odotuksia eikä koe näitä yllätyksinä tai uhkina, vaan osana normaalia muutosprosessia. Vähemmistöjen yleinen suhtautuminen sukupuolten, ikäryhmien tai kulttuurien suhteen yksipuoliseen johtoryhmään on epäluuloista ja epäluottavaista. Johtoryhmiin kannattaa valita ja nimittää myös epätraditionaalisia henkilöitä, useita erilaisia, jotka tuovat mukanaan uutta ajattelua, uskotavuutta ja toimintatapoja ja vahvistavat työntekijöiden luottamusta johtoryhmään. Johtoryhmän monimuotoisuus myös tasapainottaa työyhteisön eritasojen välisiä eroja. (Lahti 2008, 43-44.)

Monikulttuurisuuden rikkaus ja hyöty saadaan esille vasta silloin, kun siihen tietoisesti pyritään. Monikulttuurinen työpaikka ei välttämättä kehitykään itsestään, vaikka toiminta olisi kuinka kansainvälistä. Monikulttuurisen työyhteisön toimiessa hyvin se tuo yritykselle monenlaisia vahvuuksia. Monikulttuurinen henkilöstö havaitsee ja reagoi monia erilaisia merkkejä tilanteiden muuttumisesta paremmin kuin yhdenmukainen henkilöstö, koska ihmiset ovat erilaisia ja he reagoivat useampiin erilaisiin signaaleihin, jotka viestivät muutoksesta. Hyvin

toimiva yhteistyö monikulttuurisessa työpaikassa lisää joustavuutta, reagoitakykyä ja innovaatiokykyä työntekijöiden keskuudessa. Myös maahanmuuttajataustaisten aktiivinen rooli työelämässä auttaa heitä integroitumaan paremmin uuden kotimaansa yhteiskuntaan, mikä myös vähentää osaltaan maahanmuuttajien ja kantaväestön ristiriitoja. (Viitala 2007, 308-310; Lahti 2008, 12.)

2.2 Suomalainen työkuulttuuri

Toistaiseksi suomalainen työelämä on suhtautunut monikulttuurisuuteen kovin reaktiivisesti ja passiivisesti, eikä se ole täysmittaisesti käyttänyt hyväkseen muualla kehitettyjä käytäntöjä. Elinkeinoelämän Valtuuskunnan suurten ponnistusten ansiosta vuosikymmeniä käyty naisjohtajuuskeskustelu on vihdoin saatu kuntoon. (Lahti 2008, 14.) Sen nosteessa kannattaisi myös Lahden (2008, 14) mukaan käynnistää monikulttuurisen johtamisen vahva analyttinen, metodinen ja strateginen yhteiskunnallinen liike. Liikkeen ansiosta voitaisiin jokaisella työpaikalla ottaa käyttöön jo olemassa olevat menetöt ja julkilausumattomat ajatukset sekä suomalainen innovaatiokyky monikulttuurisuuden aseman parantamiseksi suomalaisilla työpaikoilla.

Yleisimpiä vertailevissa tutkimuksissa esiin tulleita suomalaisen työnteokoon liittyviä arvoja ovat vaatimattomuus, tasa-arvoisuus ja suoruus viestinnässä. Vaatimattomuus on tuskin sen enempää huono kuin hyväkään asia. Ongelmalliseksi se voi tulla tilanteessa, jossa suomalaisen osaaminen jää vaatimattomuuden taakse piiloon. Näin voi käydä tilanteissa, joissa toinen osapuoli on kulttuurista, jossa oman osaaminen on totuttu tuomaan selkeästi esille. Vaatimaton käytös voidaan tulkita osaamattomuuden ohella välinpitämättömyydeksi tai hitauteksi. Osaamisensa ja itsensä voimakas esille tuominen ei kuulu suomalaisessa kulttuurissa hyviin tapoihin. (Vartiainen-Ora 2007, 15.)

Suomalaiseen vaatimattomuuteen kasvanut saattaa tulkita väärin arabin tai keskivertopohjoisamerikkalaisen tavan kertoa laveasti omista taidoistaan ja onnistumisistaan. Henkilö käyttäytyy oman kulttuurinsa odotusten mukaisesti, eikä tiedosta aiheuttaneensa itsestään suomalaisen silmissä kerskurin kuvan. (Vartiainen-Ora 2007, 15.)

Tasa-arvoisuus näkyy suomalaisessa työssä muun muassa matalassa hierarkiassa, epämuodollisessa käytöksessä työpaikoilla, sinuttelussa sekä alaisten oikeudessa ja valmiudessa sanoa esimiehille vastaan. Nämä piirteet ovat tyypillisiä Pohjois-Eurooppalaisessa pienen valtaetäisyyden kulttuurissa. (Vartiainen-Ora 2007, 15.)

Suomalaisen viestinnän kursailemattomuus, lyhyys ja suoruus voi olla toisenlaiseen viestintään tottuneelle yllättävää. Suomalainen harvasanaisuus ja puhumattomuus voidaan helposti tulkita vihamielisyydeksi, välinpitämättömyydeksi tai eristäytymisen haluksi. Vähän puhuva suo-

malainen perehdyttäjä tai työkaveri saattaa vaikuttaa epäystävälliseltä, tilyltä tai jopa rasis-tilta. Monissa muissa maissa ihmiset osoittavat puhumalla kiinnostusta toiseen ihmiseen ja haluaan ystävälliseen vuorovaikutukseen. Puheen sisällöllä ei ole niinkään merkitystä, vaan itse puhe -small talk- viestii välittämistä. Näin on esimerkiksi Britanniassa, Keski- ja Etelä-Euroopassa, USA:ssa, Lähi-idässä ja Afrikan maissa. Suoraan viestintäkulttuuriimme kuuluvat myös suorat pyynnöt, jotka kuulostavat tottumattoman korvaan tilyltä. Monissa muissa kulttuureissa toimintakäskyksi tarkoitettu viesti muotoillaan kohteliaaksi pyynnöksi. (Vartiainen-Ora 2007, 15.)

Suomalainen kulttuuri luetaan pienen valtaetäisyyden kulttuuriksi, jossa korostetaan kaikkien tasa-arvoa niin työelämässä kuin muuallakin yhteiskunnassa. Kun epätasa-arvoa huomataan, siihen suhtaudutaan kielteisesti ja sitä pyritään pienentämään tai häivyttämään näkyvistä. Pienen valtaetäisyyden kulttuureissa asema työelämässä saavutetaan kokemuksen ja koulutuksen sekä henkilökohtaisen ominaisuuksien pohjalta. Aseman edellytyksenä on ammat-tiosaaminen sekä koulutus. Päättävässä asemassa oleva henkilö voi olla syntyperältään suhteellisen nuori, nainen ja köyhäkin. Saavutettu valta-asema ei ole ikuinen eikä valta periydy virallisesti. Toisena päivänä työntekijä voi olla projektin johdossa ja seuraava päivänä hän voi olla takaisin rivityöntekijänä tai työttömänä. (Vartiainen-Ora 2007, 31.)

Johtajaa, joka korostaa asemaansa isolla huoneella, työsuhdemersulla ja luksushuonekaluilla, katsotaan Suomessa karsaasti. Valta-asetat työssä eivät ole yksiselitteisiä. Valta ja vastuu perustuvat enemmän tehtävään ja sen osaamiseen kuin muodolliseen asemaan. Ihmisiä pyritään kohtelevaan samantarvoisina ihmisinä asemasta riippumatta. Auktoriteettiasemassa olevia lähestytään yleensä luontevasti. (Vartiainen-Ora 2007, 31.)

2.3 Intialainen työkulttuuri

Intialainen työkulttuuri kuuluu suuren valtaetäisyyden kulttuureihin ja Intiassa vallalla on suuri merkitys ja valtahierarkiat ovat työssä ja sen ulkopuolella selviä. Suuren valtaetäisyyden kulttuureissa ero valtaa omaavan ja vallattoman välillä koetaan suureksi. Vallan näyttämistä ja käyttämistä ei juurikaan kyseenalaisteta. Sen, jolla on valtaa, odotetaan myös sitä käyttävän ja näyttävän asemansa. Johtajien ja esimiesten näkyvä vallankäyttö on normaalia ja jopa odotettua. Työelämässä hierarkian eri askelmilla olevat eivät myöskään keskustele toistensa kanssa. (Vartiainen-Ora 2007, 33.)

Valta perustuu myös usein syntyperään, tai se voi myös perustua ikään tai muuhun saavutettuun asemaan. Tällaisissa kulttuureissa myös katsotaan, että johtavassa asemassa oleville kuuluu erityisoikeuksia, eikä alaisten ole sopivaa niihin puuttua. Erilaiset statussymbolit kuten kallis vaatetus, upea auto ja suuri työhuone yläkerroksessa monen sihteerin ja oven takana,

kertoo esimerkiksi monissa Aasian kulttuureissa sekä vierailijoille että alaisille, että tämä henkilö tekee tärkeää työtä. (Vartiainen-Ora 2007, 33.)

Johtajilta ja esimiehiltä odotetaan itsenäisiä päätöksiä, eikä heidän odoteta keskusteleavan päätettävistä asioista alaisensa kanssa. Hyvän esimiehen oletetaan osaavan ja tietävän kaiken. Hänen odotetaan pitävän yllä kuvaa osaamisestaan ja tekevän ennemminkin väärin kuin myöntävän tietämättömyytensä ja kysyvän neuvoa muilta asiaan, jotta voisi tehdä asian oikein. Vastuu työn tekemisestä ja työn laadusta on esimiehillä. Tällaisissa kulttuureissa työntekijän ei tarvitse tehdä tai kantaa vastuuta muusta kuin siitä, mitä esimies on hänen käskennyt tehdä. Tästä johtuen tarkka valvonta ja ohjaaminen kuuluvat asiaan, eikä työntekijöiltä odoteta oma-aloitteisuutta. Työntekijän oma-aloitteisuus voidaan jopa tulkita kritiikiksi esimiestä kohtaan. Työntekijän tehdessä jotain mitä hänen ei ole käsketty, hän antaa ymmärtää, että esimiehen olisi pitänyt käskää häntä tekemään kyseinen asia, ja näin ollen siis käytöksellään kritisoi esimiehen käskyjä. (Vartiainen-Ora 2007, 33-34.)

Intialaiseen työkulttuuriin vaikuttaa suuresti myös pitkän perinteen omaava kastijärjestelmä. Vaikka kastijärjestelmästä tuli laitton Intian itsenäistyttyä ja perustuslain voimaan astuttua vuonna 1950, vaikuttavat sen perinteet edelleen. Eri kasteihin kuuluville on kuulunut erilaisia ammatteja ja työtehtäviä. Vaikka yksilöt eivät ole koskaan täysin olleet sidottuja kastinsa perinteisiin ammatteihin, aivan vapaastikaan ei työtä ole saanut valita. Edelleen ylempiin kasteihin kuuluvat saattavat vältellä ammatteja, jotka ovat aiemmin olleet alempiin kasteihin kuuluvien töitä. (Parpola 2005, 165-166.)

2.4 Kahden vallitsevan kulttuurin erot

Suomalaisen ja intialaisen kulttuurin välillä on suuria eroja. Huomattavia eroja työkulttuurien välillä on esimerkiksi valtaetäisyyden suuruudessa. Kuten alla olevasta valtaetäisyysjatkumo kuviosta (Kuvio 2) näkee, Suomi sijoittuu listan loppupuolelle sijalle 66. ja Intia sijalle 17., kun kaiken kaikkiaan listalle sijoitettuja maita oli 74. Listan kärkipäässä olevissa maissa on erittäin suuri valtaetäisyys ja listan loppupuolella pieni valtaetäisyys.

Joitakin sijoituksia valtaetäisyysjatkumolla

1. = suurin valtaetäisyys ja 74. = pienin valtaetäisyys

1. Malesia
6. Venäjä
14. Kiina
17. Intia
25. Vietnam
27. Ranska
29. Puola
33. Turkki
43. Iran
46. Espanja
57. Viro
59. USA
64. Saksa
66. Suomi
67. Norja
68. Ruotsi
72. Tanska
73. Israel
74. Itävalta

Taulukko 2: Maiden sijoituksia valtaetäisyysjatkumolla (Vartiainen-Ora 2007, 32).

Selkeästi työelämässä näkyvä kulttuurinen tekijä on suhtautuminen valtaan. Valtaa käytetään kaikkialla. Suuria kulttuurillisia eroja on siinä, miten valtaeroihin suhtaudutaan ja mihin valta perustuu. Suomen ja monien Suomen maahanmuuttajien lähtömaiden välillä on mittausten mukaan erittäin selvä ero nimenomaan valtaetäisyydessä. Suuremman valtaetäisyyden kulttuurista Suomeen muuttavalle suurimpia muutoksia ovat tasa-arvoinen, alaistensa kanssa keskusteleva esimies, vähäinen työn valvonta ja oma-aloitteisuuden oletus. Moni saattaa aluksi olla sitä mieltä, että esimies on huono ja paljastaa tietämättömyytensä keskustellessaan ja neuvotellessaan alaistensa kanssa. Eripituisiin valtaetäisyyksiin tutustuminen ja niiden tunnistaminen auttaa yhteistoimintaa työpaikoilla. Turhia konflikteja ja väärinkäsityksiä voidaan ennalta ehkäistä, kun tiedetään, mitkä ovat perimmäiset syyt konflikteihin. (Vartiainen-Ora 2007, 30-31.)

Voidaan myös sanoa, että valtaetäisyysindeksi antaa tietoa riippuvuussuhteista työpaikoilla. Maissa, joissa valtaetäisyys on pieni, alaisten riippuvuus esimiehestä on vähäinen ja niissä suositaan alaisten kanssa neuvottelevaa johtajaa. Riippuvuussuhteen voidaan tällaisissa tilanteissa myös nähdä olevan esimiehen ja alaisen välillä molemminpuolinen. Pienten valtaetäisyyden maissa alaisten ja esimiesten emotionaalinen etäisyys on suhteellisen pieni: alaisten on helppo lähestyä esimiehiään ja väitellä heidän kanssaan. Suuren valtaetäisyyden maissa puolestaan alaiset ovat usein erittäin riippuvaisia esimiehistään. Psykologit kutsuvat tällaista riippuvuutta vastariippuvuudeksi. Suuren valtaetäisyyden maissa vastariippuvuus ja riippuvuus usein polarisoituu. Tällaisissa tapauksissa esimiesten ja heidän alaistensa välinen emotionaa-

linen etäisyys on suuri, eivätkä alaiset useinkaan lähesty esimiehiään suoraan tai väittele heidän kanssaan. (Hofstede 1992, 48.)

Kulttuuristen tekijöiden lisäksi näiden kahden kulttuurien välisessä viestinnässä haasteena on kielitaito. Kielitaidon osa-alueita ovat kirjoittaminen, puhuminen, lukeminen ja kuunteleminen. Ihmisten kielitaidon oppimisessa on suuria eroja, toinen oppii helposti puhumaan vierasta kieltä, mutta kirjoittaminen on vaikeaa, kun taas toiselle kirjoittaminen tuntuu helpommalta kuin sanojen muodostaminen ja ymmärtäminen. Vierasta kieltä opeteltaessa opitaan yleensä ensin kirjakieli ja vasta hiljalleen käytettäessä puhekieli. Kirja- ja puhekielen lisäksi maahanmuuttajan tulisi vielä oppia oman ammattialansa sanasto ja niin sanottu ammattislangi. (Vartiainen-Ora 2007, 46-47.)

Pohjoismaissa ihminen nähdään ensisijaisesti itsenäisenä yksilönä ja työntekijänä, ei yhteisön, perheen tai suvun jäsenenä. Tämä näkemys heijastuu yhteiskunnan ja työnantajan velvollisuuksiin, eläke-, sosiaali- ja palkkaetuihin, ja yksilön mahdollisuuksiin ja vastuuseen huolehtia lähimmäisistään sosiaalisesti, psykologisesti ja taloudellisesti. Pohjoismaissa ei vielä, tai enää, katsota perheenjäsenen, omia lapsia lukuun ottamatta, sairastumisen, vammautumisen ja tuen tarpeen, liittyvän työntekoon eikä työajan käyttöön. Sisaruksista, serkuista ja ikänytivistä vanhemmista ja isovanhemmista huolehtiminen on jokaisen yksityisasia. Lääkariin sekä sairaalaan mennään usein yksin. Monien muiden kulttuurien, jopa keskieurooppalaisen tai pohjoisamerikkalaisen, näkökulmasta tämä on välinpitämätöntä. (Lahti 2008, 79.)

Aasialaisissa kulttuureissa yksilö on perheensä, etnisen ryhmänsä ja yrityksensä edustaja ja hänen toiminnastaan riippuu näidenkin kunnia ja maine. Luottamuksellisuus, sopimukset ja salassapitovelvollisuus nähdään omaa taustaa ja sen asettamia velvoitteita vasten eikä niinkään vain tämänhetkisen työsopimuksen erilliskysymyksenä. Tämä hetki on vain osa suurempaa kokonaisuutta, jossa hyvä ja paha tasapainottelevat ja vuorottelevat. Ihmiskäsitys ylittää elämän ja kuoleman rajat ja ulottuu menneiden ja tulevien sukupolvien ylitse. Yksilö on osa pitkää ketjua, jossa roolit ovat erittäin tarkkaan määriteltyjä. Velvollisuus huolehtia suvun vanhemmista jäsenistä menee ylitse urasuunnitelmien ja työnantajan tarjoamin houkutusten. Länsimaisen esimiehen on usein vaikea ymmärtää, että yksilö ei varsinaisesti tee näitä valintoja itse, vaan ne on tehty kollektiivisesti hänen puolestaan. (Lahti 2008, 80.)

3 Työntekijän perehdytys työhön

Perehdyttämisestä on työsuojelulainsäädännössä useita työnantajaa velvoittavia määräyksiä. Perehdyttämistä käsitellään muun muassa seuraavissa lakipykälissä ja asetuksissa: työturvallisuuslaki 738/2002, laki nuorista työntekijöistä 98/1993, asetus nuoreten työntekijäin suoje-

lusta 508/1986, pelastustoimiasetus 857/1999 sekä asetus työsuojelun valvonnasta 954/1973. Työturvallisuuslaki (738/2002) määrittelee perehdyttämisen vähimmäisveloitteen ja edellyttää, että työntekijä saa riittävän perehdytyksen ja opastamisen työn turvalliseen tekemiseen ottaen huomioon työpaikan olosuhteet ja työntekijän ominaisuudet. Tästä huolimatta suunnitelmallinen uuden työntekijän perehdyttäminen tuntuu nykyään unohtuneen monissa yrityksissä. Monissa yrityksissä uudelle työntekijälle annetaan perehdyttämiskansio samalla, kun hän aloittaa työt. Ajatellaan, että työ tekijäänsä opettaa. Toki näin tapahtuukin, mutta vasta erehdyksien ja omista virheistä oppimisen kautta. Työntekijän toiminta alkaa kehittyä hänen omien tulkintojensa pohjalta, mikä ei välttämättä vastaa yrityksen johdon tarkoituksia. (Eräsalo 2008, 60, 62; Kangas 2003, 29-30.)

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla perehdytettävä oppii tuntemaan työpaikkansa, työtehtävänsä ja siihen kohdistuvat odotukset sekä oman vastuunsa työstä. Perehdytyksen aikana perehdytettävän olisi myös tarkoitus oppia tuntemaan työpaikkansa kulttuuri, työtoverit, toiminta-ajatus ja liikeidea tai palveluidea. Yritysperehdyttämisellä tarkoitetaan perehdytystä, jossa perehdytettävälle tehdään talo tutuksi. Työhön perehdyttämisellä eli työnopastuksella opetetaan perehdytettävälle hänen työtehtävänsä. (Kangas 2003, 4.) Perehdyttämistoiminnan tavoitteena on ennen kaikkea luoda uudelle työntekijälle myönteinen asennoituminen yritystä ja omaa työtä kohtaa. Vasta kun työntekijä tuntee yrityksen omakseen, hän sitoutuu täysin yrityksen toimintaan ja pyrkii toimillaan viemään yritystä kohti sen päämäärää. (Eräsalo 2008, 61.)

Työnopastus on tärkeää ja sitä tarvitaan monissa erilaisissa tilanteissa. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi seuraavat: työ on työntekijälleen uusi, työmenetelmät muuttuvat, työtehtävät vaihtuvat, työ toistuu harvoin, työpaikalla otetaan käyttöön uusia tuotteita, koneita, laitteita tai aineita tai työturvallisuusohjeita laiminlyödään. (Penttinen & Mäntynen 2009, 4.)

Työnopastus ja perehdyttäminen luovat perustan työn tekemiselle ja yhteistyölle työpaikalla. Perehdyttäminen ja työnopastus voidaan nähdä investointina, jolla lisätään henkilöstön osaamista, tuetaan työssä jaksamista, parannetaan laatua ja vähennetään työtapaturmia ja poissaoloja. Perehdyttäminen ja työnopastus ovat jatkuvia prosesseja, joita kehitetään työpaikan ja henkilöstön tarpeiden mukaan. (Kangas 2003, 5; Penttinen & Mäntynen 2009, 2.) Työnopastus ja perehdyttäminen ovat myös tärkeä osa henkilöstön kehittämistä. Perehdyttämistä on myös tehtäväkohtainen koulutus ja valmennus, kun työntekijän valmiuksia suoriutua uusista tai muuttuvista työtehtävistä vahvistetaan. (Eräsalo 2008, 61.)

Työhön perehdyttämisestä on monenlaista hyötyä. Hyvin hoidettu perehdyttäminen vie aikaa, mutta sen hyöty on erittäin suuri ja siihen käytetty aika tulee monin verroin takaisin. Mitä nopeammin ja paremmin perehdytettävä oppii uudet asiat, sitä joutuisammin hän pystyy

myös työskentelemään ilman muiden apua. Virheiden teon riski vähenee, kun perehdytettävälle on heti alkujaan opetettu oikeat työtavat. (Kangas 2003, 5.)

Hyvin hoidettu perehdyttäminen kattaa työn taitovaatimusten ja tuotteen tai palvelun laatuvaatimusten lisäksi myös aina työntekijän hyvinvointiin ja turvallisuuteen liittyvät asiat. Perehdyttämisen aikana perehdytettävää kannattaa myös kannustaa omatoimisuuteen. Kaikilla näillä on myönteinen vaikutus tulokkaan mielialaan, motivaatioon ja työssä jaksamiseen. (Penttinen & Mäntynen 2009, 3; Kangas 2003, 5.)

Perehdyttämistä varten yrityksessä tulisi olla perehdyttämisen yleissuunnitelma, jossa määriteltäisiin yleiset periaatteet perehdyttämiselle. Yleissuunnitelma olisi runko, johon sisältyvät kaikki ne asiat, jotka jokaisen yrityksessä toimivan henkilön tulee tietää. Perehdyttämisen laajuus riippuu työsuhteen laadusta. Periaatteena pitää kuitenkin olla se, että kukaan ei ole täysin tietämätön yrityksen asioista. (Eräsalo 2008, 64.)

Yleissuunnitelman pohjalta työstetään uudelle työntekijälle yksilöllinen perehdyttämissuunnitelma. Täysin tarkkaa perehdyttämissuunnitelmaa ei voida tehdä ennen kuin tiedetään, ketä perehdytetään, millaiseen työhön ja minkälainen työsuhte hänellä tulee olemaan. On resursien tuhlausta, jos jokaiselle perehdytetään sama paketti riippumatta uuden työntekijän taustasta ja osaamisesta. Suunnitelmassa on hyvä määritellä perehdyttämisen tavoitteet, eli mitä perehdytettävän täytyy osata perehdyttämisen päättymisen jälkeen. (Eräsalo 2008, 64.)

3.1 Hyvä perehdyttäjä ja perehdytyksen erilaiset työkalut

Perehdyttäjän täytyy hallita perehdytettävä työkokonaisuus riittävän hyvin, mutta hänen ei ole välttämätöntä olla yrityksessä pisimpään työskennellyt työntekijä. Perehdytyksen kannalta on hyvä, jos perehdyttäjällä on oma tulokasaika vielä selkeästi muistissa. Kun perehdyttäjä muistaa hyvin oman tulokasaikansa, hänen on helppo asettua tulijan asemaan: miltä tuntuu aloittaa työt uudessa yrityksessä. Varsinkin nuoren, kokemattoman työntekijän ollessa kysymyksessä kyky ymmärtää tulokkaan mielentiloja ja tuntemuksia on tärkeää. Perusasenteeltaan perehdyttäjän on hyvä olla positiivinen ja hänen on hyvä pitää työstään. (Eräsalo 2008, 66.)

Perehdytyksen voi suorittaa monella eri tavalla ja perehdytyksen apuna voidaan käyttää erilaisia materiaaleja. Apumateriaalien tarkoituksen on tukea asioiden mieleenpainamista ja muistamista. Tulokkaalle kerrotaan ensimmäisen päivän aikana paljon uusia asioita, joita on kerralla vaikea muistaa. Jos tulokkaan on annettu etukäteen mahdollisuus tutustua kerrottaisiin asioihin, hänen on helpompi muistaa ja omaksua kuulemansa. Apumateriaaleista tulokkaan on myös helppo tarkistaa asioita. (Kangas 2003, 10.)

Perehdytyksen erilaisia apumateriaaleja ovat muun muassa seuraavat: tervetuloa taloon - oppaat, perehdyttämishjelmat, perehdyttämisen tarkistus- ja muistilistat, manuaalit (käsi-kirjat), työohjeet, turvallisuusohjeet ja toimenkuvat sekä muu yritystä koskeva aineisto. (Kangas 2003, 10.)

3.2 Maahanmuuttajataustaisen työntekijän perehdytys

Työelämässä noudatetaan monia kirjoittamattomia sääntöjä ja vakiintuneita tapoja. Näitä tapoja ja sääntöjä noudatetaan asiaa sen enempää pohtimatta, jolloin niiden kertominen usein unohtuu. Toisesta kulttuurista tulleelle nämä asiat ovat vieraita ja hänen on mahdoton osata kysyä niitä erikseen. Maahanmuuttajataustaisia henkilöitä perehdyttävän olisikin hyvä opetella astumaan mielikuvissaan oman kulttuurinsa ulkopuolelle ja tarkastella tapahtumia ulkoapäin. Tällöin perehdyttäjän on helpompaa tunnistaa arkipäivän sääntöjä, jotka ovat kulttuurin sisällä olevalle itsestäänselvyksiä, mutta, jotka voivat olla muualta tulevalle vieraita. (Vartiainen-Ora 2007, 61.)

Jotta perehdytys onnistuisi mahdollisimman hyvin, maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden perehdytykseen kannattaa laatia oma suunnitelmansa, jota sovelletaan yksilöllisesti kunkin tulijan kielitaidon ja kulttuurituntemuksen mukaan. Mitä uudemmassa maahanmuuttajasta on kysymys, sitä tarkempaan on pohdittava kielen ymmärrettävyyttä ja oman kulttuurin itsestään selvyiksiä. Mitä pidempään maahanmuuttaja on asunut Suomessa, opiskellut tai työskennellyt, sitä tavanomaisemmalla tavalla voi perehdytyksessä edetä, koska sitä paremmin maahanmuuttaja jo tuntee Suomen kulttuurin ja yleiset käyttäytymistavat. (Vartiainen-Ora 2007, 62.)

Maahanmuuttajataustaisten henkilöiden perehdyttämissuunnitelmassa kannattaa muistaa ottaa huomioon ainakin seuraavat asiat: yleiset kulttuurierot ja niiden vaikutus työhön, erot käsityksissä turvallisuudesta ja työsuojelusta työpaikalla, erot kotimaan ja Suomen työpaikkojen käytännöissä, erot käsityksissä työntekijän roolista sekä kielivaikeudet. Maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden kanssa täytyy olla kärsivällinen, koska uusien käytäntöjen sisäistäminen vie aikaa. Ennen kuin maahanmuuttaja pystyy kunnolla sisäistämään uuden kotimaansa tavat ja käytännöt, on hänen opittava ikään kuin pois vanhoista tavoistaan ja käytännöistään, jotka hän on sisäistänyt omassa kotimaassaan. Jos työpaikalla on entuudestaan pidempään maassa asuneita maahanmuuttaja työntekijöitä samasta kulttuuristausta kuin mistä uusi työntekijä tulee, kannattaa heitä hyödyntää perehdytyksessä. Pidempään maassa asunut maahanmuuttaja osaa usein osoittaa, mistä kulttuurien väliset törmäykset johtuvat ja miten niitä voi välttää. (Vartiainen-Ora 2007, 14, 62; Maunula 1999, 35.)

4 Laatu-tonni-ohjelma

Laatu-tonni on kansainvälisiin laatu-palkintokriteereihin pohjautuva matkailualalle räätälöity, käytännönläheinen laatu-ohjelma. Nyt varsinaisen matkailualan Laatu-tonni-ohjelman rinnalle on kehitetty Ravintolan Laatu-tonni-ohjelma. Ravintolan Laatu-tonni ja perinteinen matkailualan Laatu-tonni ovat Matkailun edistämiskeskuksen hallinnoimia ja Haaga-Perhon toteuttamia valmennuskonsepteja. Ravintolan Laatu-tonni-ohjelmassa on otettu huomioon nimenomaan ravintola-alaan liittyviä asioita niin valmennuksen sisällössä kuin valmentajienkin valinnassa. Ravintoloille suunnatussa Laatu-tonni-ohjelmassa keskitytään erityisesti asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyteen sekä tuloksellisuuteen. Laatu-tonni-ohjelma, niin matkailu- kuin myös ravintola-alalle, sisältää laatuvalmennuksen sekä jatkuvan seurannan välineen LaatuVerkon. Laatuvalmennuksessa yritys saa useita tehokkaita laadun työkaluja sekä oppii itsenäisesti kehittämään tuotteiden, toiminnan ja palvelujen laatua. LaatuVerkosta yritys saa ajantasaisesti vertailutietoja asiakas- ja henkilöstötyytyväisyydestä sekä toimialan tunnusluvuista. (Ravintolan Laatu-tonni; Laatu-tonni; Källroos 2009a, 6.)

4.1 Laatu-tonni-ohjelman alku

Laatu-tonni-ohjelma on Suomen matkailun laatu-politiikan ja sen toteuttamisohjelman suunnitteluhanke, joka sai alkunsa vuonna 2001 Matkailun edistämiskeskuksen aloitteesta. Ohjelman tarkoituksena oli nostaa matkailupalveluiden laatu niiden hintaa vastaavalle tasolle ja saada palveluiden hinta-laatusuhde kohdilleen. Tavoitteena oli samalla luoda matkailun pk-yrityksille yhtenäisiä laatu-kriteerejä ja mittareita, jotka soveltuvat mahdollisimman laajalti elinkeinon eri yrityksiin ja eri sektoreihin. Laatu-tonni-ohjelman vision mukaan kenttäohjauksen, koulutuksen ja muun tuen avulla ohjelmassa mukana olevat yrityksen pystyvät itse jatkamaan sekä ylläpitämään systemaattista laatu-työtä. (Mistä Laatu-tonni alkoi?).

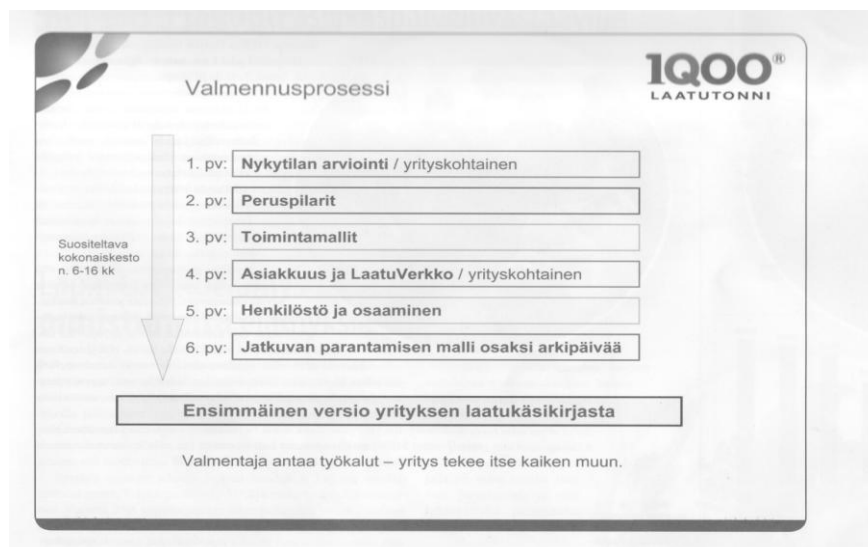
Suomalaisille suomalaisen tuotteen ja palvelun laatu on itsestäänselvyys, mutta kansainvälisillä markkinoilla tämä ei kuitenkaan riitä. Kansainvälisillä markkinoilla palveluiden ja tuotteiden laatua vertaillaan erilaisten sertifioitujen laadunvarmistusjärjestelmien avulla. Laatu-tonni-ohjelman hyväksytyn läpikäynnin jälkeen yritys saa itselleen sertifioitua Laatu-tonni-diplomin, jonka avulla he voivat osoittaa olevansa kiinnostuneita tuotteensa tai palvelunsa laadusta. Tämä diplomi antaa myös uskottavuutta kansainvälisillä markkinoilla. (Mistä Laatu-tonni alkoi?)

Ravintolan Laatu-tonni-ohjelman kohderyhmä on ravintola-alan yritykset, jotka haluavat kehittää ja parantaa toimintaansa sekä lisätä toimialan arvostusta laatuun panostamalla. Ohjelma on testattu ensimmäisenä Best Western Hotel Haagan toimipisteessä hyvällä menestyksellä ja vuoden 2009 alussa alkoi myös pilottihanke, jossa on mukana neljä ravintolaa. Nämä ravinto-

lat tuovat tuotteesta tärkeää tietoa muun muassa sen toimivuudesta ja heidän palautteidensa perusteella voidaan tuotetta muokata ja kehittää paremmin toimialaa vastaavaksi. Ensimmäinen varsinainen Ravintolan Laatutonni-valmennus alkoi lokakuussa 2009 ja siihen osallistuu 11 erilaista ravintola-alan yritystä. Ohjelma on saanut hyvän vastaanoton ja ohjelmaa tullaan käymään läpi koko Suomessa, aina siellä missä löytyy yrityksiä, jotka haluavat kehittää omaa toimintaansa. (Källroos 2009a, 6.)

4.2 Laatutonni-ohjelman valmennusprosessi sekä työkalut

Ravintolan Laatutonni-ohjelman tarkoituksena on saada yrityksen kaikki toiminnot jatkuvan kehittämisen ja parantamisen piiriin. Ravintolan Laatutonni-ohjelman perusajatus ja valmennusrunko ovat samat kuin matkailualan Laatutonnissa. Laatutonni-ohjelman valmennusprosessi koostuu kuudesta eri koulutuspäivästä ja itsenäisestä työskentelystä koulutuspäivien välissä. Valmennusprosessi on havainnollistettu kuviossa 3: Laatutonni-ohjelman valmennusprosessi. (Ravintolan Laatutonni; Källroos 2009a, 6.)



Kuvio 1: Laatutonni-ohjelman valmennusprosessi (Källroos 2009b, 7)

Laatutonni-valmennuksen kolme tärkeintä työkalua ovat: itsearviointi, Laatutonni työkirja sekä LaatuVerkko. Valmennuksen alussa itsearvioinnilla tunnistetaan yrityksen kehittämiskohteet ja jäsennetään yritykseen laadunkehittämissuunnitelma. Valmennukseen toivotaan osallistuvan työntekijöitä niin salista kuin myös keittiöstä. Mitä laajemmin yrityksen toiminnot ovat mukana koulutusohjelmassa, sitä paremmin saadaan esille yrityksen toimintojen mahdolliset puutteet ja kehityskohteet. Myöhemmässä vaiheessa itsearviointi toimii yrityksen sisäisen laadun arvioinnin työkaluna. Laatutonni työkirja edesauttaa työtä etenemään hallitusti ja työkirjassa olevat työpohjat helpottavat dokumentointia. LaatuVerkko on erityisen tehokas työväline laadun kehittämisen seurantaan ja tärkeimpään asiaan eli asiakkaan kuuntelemiseen

yrittäjien toiminnan kehittämiseksi oikeaan suuntaan. (Mistä Laatutunni alkoi?; Källroos 2009a, 6.)

5 Empiirisen aineiston hankinta ja aineiston analysointi

Tässä luvussa käsitellään toimintatutkimusta ja sitä, kuinka sen avulla hankittiin aineistoa oppinnäytetyön empiirisen osan tekemiseen sekä analysoidaan toimintatutkimuksen avulla saatua aineistoa.

5.1 Toimintatutkimus tutkimusmenetelmänä

Toimintatutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tietoa käytännön kehittämiseksi. Toimintatutkimus on käytäntöjen kehittämistä entistä paremmiksi järkeä käyttämällä. Toimintatutkimus kohdistuu erityisesti vuorovaikutukseen pohjautuvaan sosiaaliseen toimintaan. Ihmiset suunnataavat toimintansa toisiin yksilöihin tai ottavat heidät muuten huomioon toimissaan. Ihmisiä ohjaa yhteinen merkitys, näkemys tai tulkinta yhteisestä toiminnasta ja sen tarkoituksesta. Sosiaalista toimintaa eivät ole erilaiset sattumukset vaan toiminta, jossa toimintatavat ovat yhteisesti sovittuja ja niillä on yhteinen merkitys toimijoiden kesken. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 16-17.)

Yleensä toimintatutkimus on ajallisesti rajattu tutkimus- ja kehittämisprojekti, jossa suunnitellaan ja kokeillaan uusia toimintatapoja. Pienimuotoisimmillaan se on oman työn kehittämistä. Työtehtävät kuitenkin melkein aina edellyttävät yhteistyötä muiden kanssa, ja siksi työn kehittäminen vaatii ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan edistämistä. Se onnistuu harvoin ilman, että otetaan huomioon muidenkin tehtävät ja koko organisaatio ja toimintaympäristö. (Heikkinen ym. 2006, 17.)

Toimintatutkimus voidaan jakaa toiminnan laajuuden mukaan viiteen analyysitasoon. Nämä tasot ovat: yksilö, ryhmä, ryhmien väliset suhteet, organisaatio ja alueellinen verkosto. Yksilötasolla henkilö havainnoi omaa tekemistään, pitää päiväkirjaa ja keskustelee ympärillä olevien henkilöidensä kanssa. Tutkimusraportti kuvaa yksilön kokemuksia ja etenkin toimijan omaa oppimista ja omia ajatteluprosesseja. Yksilötason lähestymistapaa suositaan erityisesti kasvatustieteissä. (Heikkinen ym. 2006, 17-18.)

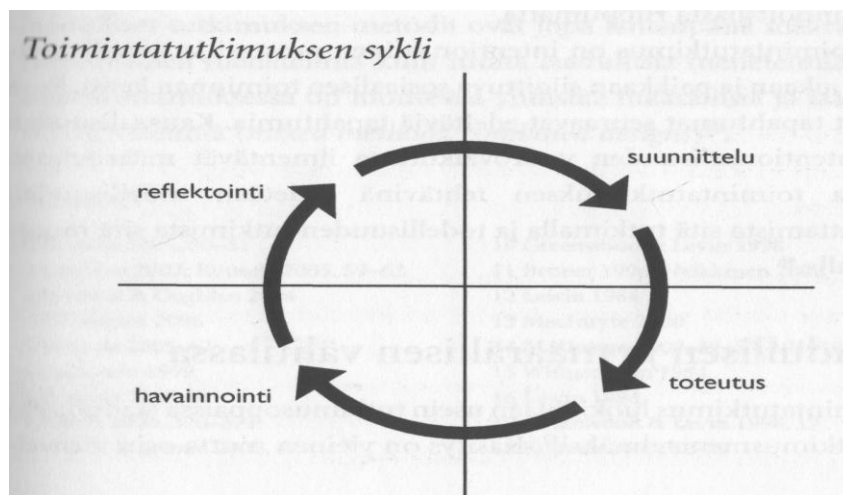
Tyypillinen ryhmätason toimintatutkimus on yhteistoiminnallinen tutkimus. Tiimi tapaa sovittusti tietyin väliajoin esimerkiksi kerran viikossa tai kerran kuussa ja keskustelee sovitusta teemasta ja kehittää omaa toimintaansa. Ohjelma kestää sovitun ajan esimerkiksi vuoden. (Heikkinen ym. 2006, 18.)

Erilaisten ryhmien yhteistoiminnan ongelmia pyritään ratkaisemaan ryhmien välisten suhteiden tasolla. Koulun ja sosiaalitoimen yhteishankkeessa voidaan esimerkiksi pyrkiä parantamaan etnisten ryhmien välisiä suhteita tai kehittää yhteinen toimintamalli päihdeongelmaisten nuorten auttamiseksi. (Heikkinen ym. 2006, 18.)

Isojen organisaatioiden kuten oppilaitosten, yritysten tai kuntien kehittämiseen sovelletaan organisaatiotason toimintatutkimusta. Organisaatiotason toimintatutkimuksessa määritellään yhteisön pitkän aikavälin toiminnalliset tavoitteet. Henkilöstön laajapohjaisessa keskustelussa pyritään avoimeen dialogiin, jonka pohjalta luodaan esimerkiksi muutaman vuoden päähän ulottuvia visioita. Työtapoja on kehitetty erityisesti pohjoismaisessa toimintatutkimuksen suuntauksessa, jota kutsutaan työkonferenssimenetelmäksi tai demokraattisen dialogin menetelmäksi. (Heikkinen ym. 2006, 18.)

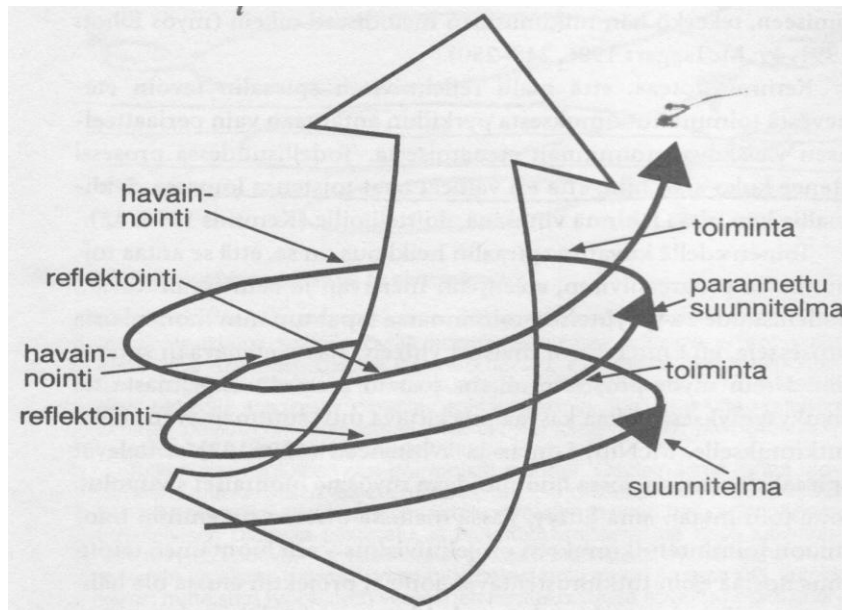
Alueellisen verkoston tasolla on kehitetty kuntien, koulutuksen ja tutkimuksen sekä yritysten yhteistä strategiaa. Verkostotason toimintatutkimus on toistaiseksi vähäistä, alueellista toimintatutkimusta on tehty esimerkiksi Norjassa. (Heikkinen ym. 2006, 18-19.)

Toimintatutkimukseen kuuluu tietynlainen syklisyys. Yhteen suunnitelmaan perustuvaa kokeilua seuraa kokemusten ja huomioiden pohjalta paranneltu suunnitelma (Kuvio 4). (Heikkinen ym. 2006, 19.)



Kuvio 2: Toimintatutkimuksen sykli (Heikkinen ym. 2006, 35).

Toimintaa hiotaan monien peräkkäisten suunnittelu- ja kokeilusyklien avulla. Näin muodostuu kokeilujen ja tutkimuksen vuorovaikutuksena muodostuva spiraali (Kuvio 5). (Heikkinen ym. 2006, 35; Heikkinen, Huttunen & Moilanen 1999, 37.)



Kuvio 3: Toimintatutkimuksen spiraali (Heikkinen, Huttunen & Moilanen 1999, 37).

5.2 Toimintatutkimuksen avulla saadut havainnot ja tehdyt asiat

Namaskaar Bulevardilla, johon tämä opinnäytetyö on tehty, on monikulttuurinen työilmapiiri. Suurin osa ravintolan henkilökunnasta on intialaisia ja suomalainen kantaväestö on jäänyt yrityksessä vähemmistöksi. Kulttuurien väliset erot, niin työnteossa kuin yleisessä käyttäytymisessäkin, ovat huomattavia ja vaikuttavat suuresti työpaikalla toimimiseen sekä työympäristöön.

Toisen väärin ymmärtäminen on erittäin yleistä ja aiheuttaa usein pieniä ristiriitoja työpaikalla. Suurin osa on tilanteita, joissa ristiriidoista selvittää helpolla ja niiden vaikutukset ovat hetkellisiä. Suurin osa tilanteista on väärinymmärryksiä, johtuen usein vääristä sanavalinnoista tietyissä tilanteissa. Tilanne raukeaa, kun asian muotoilee toisin ja selvittää tarkemmin, mitä on tarkoittanut. Kiireessä näitä tilanteita syntyy huomattavasti useammin kuin silloin, kun on rauhallista. Kiireessä kun ei aina näytä ehtivän miettimään tarkoin sitä, mitä sanoo. Kommunikointiristiriitoja on koitettu vähentää kehottamalla työntekijöitä keskustelemaan riitaa aiheuttavista asioista keskenään ja tarpeen tulleen pyytää apua esimiehiltään asian selvittämiseen. Suomalaisille työntekijöille keskusteleminen on hieman helpompaa kuin intialaisille tässä työpaikassa. Intialaiset pitävät lujasti kiinni omista mielipiteistään eivätkä ole niin tottuneita kompromissien tekoon. Pahimpia ristiriitoja aiheutuu keittiö- ja salityöntekijöiden välille.

Muutosvastarinta on ollut suurempaa kuin toisessa toimipisteessä, jossa valtaosa työntekijöistä on suomalaisia. Vanhoista totutuista tavoista on pidetty kiinni monin tavoin ja tekosyin.

Uusia käytäntöjä ei kritisoida, kun ne esitellään, mutta asioita ei tehdä uusien käytäntöjen mukaisesti, kun esimies lähtee paikalta, vaan asiat hoidetaan niin kuin ennenkin. Monien tapojen uusia suoritustapoja joudutaan seuraamaan tarkasti pidemmän aikaa, jotta uudet tavat tulevat osaksi normaalia työskentelyä. Monissa tilanteissa kompromisseja ei ole pystytty tekemään siinä vaiheessa, kun toimintatapojen muutoksista on puhuttu. Intialaiset työntekijät ovat näissä tilanteissa usein olleet joko hiljaa tai pitäneet tiukasti kiinni vanhoista toimintatavoista. Kompromisseihin on päästy vasta siinä tilanteessa, kun on ensin saatu kaikki tekemään työt uudella tavalla, jonka jälkeen on ollut helpompaa joustaa toimintamenetelmissä.

6 Empiiriset tulokset: The Best Indian Restaurants Oy:n työpaikkamanuaali

Tässä osiossa käsitellään toimintatutkimuksen avulla saatuja havaintoja tehtyjä asioista Namaskaar Bulevardilla.

6.1 Kahden vallitsevan kulttuurin erot

Työpaikalla työskentelykielenä on englanti. Englanti ei ole yhdenkään työntekijän äidinkieli, mikä tuo omia hankaluuksia kielenkäyttöön. Monella työntekijällä on erittäin vahva aksentti kieltä puhuttaessa, mikä entisestään vaikeuttaa vieraan kielen ymmärtämistä. Monia keskusteluja käydään pitkään ja hartaasti, kun asioita joudutaan toistelemaan puolin ja toisin, jotta viesti menee perille. Englannin kirjoitus- ja lukutaidotkaan eivät ole monella erityisen korkealla tasolla, jolloin ymmärtämisvaikeuksia tulee myös kirjoitettujen viestin osalta.

Suomalaisen ja intialaisen kulttuurin välillä on monia suuria eroja. Eroja on niin yleisen kulttuurin välillä kuin myös työkulttuurissa. Namaskaar Bulevardilla molemmat erot ovat huomattavissa helposti. Kaikki intialaiset työntekijät ovat tulleet Suomeen aikuisiällä ja uuteen kulttuuriin sopeutuminen ei ole täydellistä. Vaikkakin moni heistä on ollut Suomessa jo pidempään, on heidän kulttuuriperintönsä pysynyt erittäin vankkana ja sen vaikutus käytökseen ja työskentelyyn on säilynyt.

Monella työntekijällä on havaittavissa tietynlainen puolustuskanta oman kulttuurin säilyttämistä varten, suomalaistuminen ei näytä olevan mieluisaa ja pelko oman tutun kulttuurin unohtamisesta on näkyvissä. Muutama on sisäistänyt ajatusmaailman siitä, että he voivat toki säilyttää tietyt asiat omasta kulttuuristaan, mutta heidän on sisäistettävä ja mukauduttava myös suomalaiseen kulttuuriin, jos haluavat elää kunnollista elämää Suomessa.

Intialaisilla on Suomessa tiivis yhteisö, he ovat paljon tekemisissä toistensa kanssa, jolloin oman kulttuurin tapoja on helppo noudattaa. Tutut tavat ja käytännöt tuovat turvaa ja yh-

teenkuuluvuuden tunnetta vieraassa ympäristössä. Tiiviissä yhteisössä oleminen ja vanhoissa tavoissa pidättäytyminen kuitenkin hidastaa uuden kulttuurin oppimista ja sisäistämistä. Tiiviissä yhteisössä on myös tiettyjä henkilöitä, jotka ovat oppineet ja sisäistäneet suomalaisen kulttuurin ja oppineet kielen paremmin kuin moni muu ja he ovatkin tiettyssä määrin muiden apureita monissa asioissa. On hyvin havaittavissa, että intialaiset hoitavat helposti toistensa virallisia asioita. Heidän lähiyhteisönsä ja perhekäsityksensä ovat huomattavasti laajempia kuin suomalaisilla.

Kulttuureiden erot valtasuhteissa ovat suuret ja se, mikä suomalaiselle on normaalia esimiehen ja alaisen kommunikaatiota, saattaa intialaiselle tarkoittaa esimiehen heikkoutta. Intialaiset eivät ole tottuneet esimiehiin, jotka kysyvät alaisiltaan, mitä mieltä he ovat asioista. Intialaisille normaalimpaa on se, että heille sanotaan selkeästi, mitä heidän kuuluu tehdä ja mitkä asiat ovat heidän vastuullaan. Oma-aloitteisuus ja esimiehen tai muiden ylempien työntekijöiden esittämien asioiden kyseenalaistaminen on heille vaikeaa. He eivät helpolla kerro mielipidettään asioista, jos ne eroavat esimiehen mielipiteestä, vaikka sitä heiltä kysyttäisiinkin.

Intiassa ei virallisesti ole enää kastijärjestelmää käytössä, mutta silti sen perinteet kulkevat edelleen intialaisten keskuudessa. Intialainen kastijärjestelmä on näkynyt työpaikalla tietyissä tilanteissa. Myös naisten asema on välillä hieman hankala. Naisen aseman Intiassa on kuitenkin edelleen heikompi kuin miesten, eikä työpaikalla olevia naisesimiehiä ole aina kohdeltu samanlaisesti kuin miesesimiehiä. Moni naisesimies on joutunut todistamaan pätevyytensä huomattavasti useampaan kertaan kuin miesesimiehet.

6.2 Laatutonni-ohjelma Namaskaar Bulevardilla

Yritys liittyi Laatutonni-ohjelmaan parantaakseen yrityksen laatua ja toimintaa sekä saadakseen tämän tuloksena paremman kannattavuuden toiminnalleen. Laatutonni-ohjelman aikana on kiinnitetty huomiota moniin yrityksen perusasioihin, joiden teko on usein jäänyt puolitiehen, mutta vaikuttavat olennaisesti toimintaan sekä kannattavuuteen. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi yrityksen arvot, visio ja strategia, vuosisuunnitelmat, tarkat budjetit, selkeät työnkuvat ja työtehtävät. Perusasioiden painotetaan laajalti koulutusohjelman alkupuolella.

Namaskaar Bulevardin johtoportaan koulutusohjelma on koettu erittäin hyväksi ja tärkeäksi. Toiminnan perusasioita on saatu kirjattua paljon ylös ja niiden avulla on pystytty kehittämään ja järjehtämään toimintaa. Teoille ja päätöksille on perustelut, jotka perustuvat faktoihin eikä ainoastaan luuloihin. Suunnitelmia on tehty, kokeiltu ja muokattu tarpeen mukaan. Toimintaa on pyritty tiettyssä määrin tuotteistamaan ja ohjeistukset tekemään selkeiksi. Tämän

tarkoituksena on turvata toimintaa, jottei mitään tietoja ole ainoastaan jonkun henkilön omassa päässä.

Ravintolan Laatutonni-ohjelman läpikäynti näkyy työntekijän työpaikkamanuaalissa esimerkiksi siten, että työpaikkamanuaalissa pyritään tuomaan esille niitä linjauksia, joita Laatutonni-ohjelman läpikäynnin aikana on tehty. Esimerkiksi yrityksen arvoihin, visioihin ja strategioihin, jotka tuodaan manuaalissa koko henkilöstön tietouteen. Arvot, visiot ja strategiat on kirjattu työpaikkamanuaaliin, jotta henkilöstö tietää, mihin yritys pyrkii, miten tavoitteeseen päästään ja minkä arvojen ympärillä toimintaa tuotetaan.

7 Pohdinta

Opinnäytetyön tekeminen oli monivaiheinen prosessi. Työntekijän työpaikkamanuaalia oli vaikeampi työstää kuin mitä työtä aloittaessani luulin. Monikulttuurisuuden näkökulmaa oli yllättävän vaikea ottaa huomioon manuaalia tehdessä. Lukiessani kirjallista tietoa manuaaleista, monikulttuurisuudesta, perehdyttämisestä ja erityisesti maahanmuuttajataustaisten perehdyttämisestä, manuaalin tekeminen helpottui. Aluksi manuaalista alkoi muotoutua erittäin suomalainen manuaali, joka ei ottanut tarpeeksi huomioon työpaikan monikulttuurisuutta.

Manuaali julkaistaan työpaikalla kesällä 2010, mutta tiettyjä osia manuaalista on viety jo työntekijöiden tietouteen suullisessa muodossa ja sen perusteella on tehty tarvittavia muutoksia siihen, mitkä asiat ovat mahdollisesti kaivanneet muutoksia tai mitä asioita on pitänyt painottaa vielä enemmän tai selittää tarkemmin, miksi näin tehdään.

Laatutonni-ohjelmaa läpikäydessä työpaikan monikulttuurisuus tuli esille erittäin merkittävästi. Suomalaisen ja intialaisen työntekijän laatuksitys poikkeaa toisistaan huomattavasti. Se, mikä intialaisille on laadukasta ja tärkeää, ei välttämättä ole suomalaiselle se tärkein asia. Moni pieni asia, mikä suomalaiselle asiakkaalle on erittäin tärkeä, on intialaiselle työntekijälle mitätön asia. Tämänlaisista asioista on täytynyt keskustella useasti ja niiden merkitystä on pitänyt painottaa. Työpaikkamanuaaliin ei näitä asioita kirjattu esimerkkien avulla, jottei näistä asioista aiheutuisi mielipahaa työntekijöille, joiden kanssa näistä asioista on keskusteltu.

Oman työnuran kannalta tämän opinnäytetyön tekeminen oli erittäin hyvä. Kirjallisuus monikulttuurisuudesta oli hyödyllistä ja sen avulla olen ymmärtänyt monia asioita työpaikallani sekä oppinut työskentelemään ja toimimaan paremmin monikulttuurisessa työpaikassa. Perehdyttämistä ja johtamista käsittelevistä teoksista sai hyviä vinkkejä ja oppeja niin uusien

työntekijöiden perehdyttämiseen kuin myös esimiehenä toimimiseen. Työstä on varmasti hyötyä sellaisille ihmiselle, jotka toimivat monikulttuurisessa työympäristössä.

Monikulttuurisuus tulee olemaan arkipäivää varmasti suurimassa osassa työpaikkoja. Ristiriidoilta ei voi välttää, mutta monikulttuurisuudesta lukeminen ja opiskeleminen varmasti auttaisivat koko työyhteisöä. Maahanmuuttajat olisi hyvä perehdyttää omalla ja tarkemmalla perehdytysohjelmallaan työpaikankulttuuriin ja toimintatapoihin kuin suomalaiset työntekijät. Esimiesten koulutus monikulttuurisen työpaikan johtamiseen olisi varmasti avainasemassa työyhteisön hyvinvoinnin ja yhteistyön kannalta.

Namaskaar Bulevardilla työstä ovat hyötäneet myös muut työntekijät. Opinnäytetyöstä ja sen lähdemateriaaleista on keskustelu useasti ja niistä on ollut hyötyä myös muille. Keskustelujen avulla on pystytty tekemään parempia päätöksiä monikulttuurisuus huomioon ottaen. Ristiriita tilanteita on saatu vähennettyä ja työntekijöiden yhteistyötä parannettua. Monikulttuurisuuden hyödyntäminen työyhteisössä on vielä kesken, mutta työtä tehdään sen eteen, jotta monikulttuurisuudesta saataisiin kaikki mahdollinen hyöty. Intialaiset työntekijät ovat kuitenkin erittäin suuri voimavara intialaisessa ravintolassa.

Tällä hetkellä työnpaikkamanuaali on suomenkielinen ja opinnäytetyön toimeksiantaja teettää opinnäytetyön englanninkieliseksi, jotta työpaikan englanninkieliset työntekijät pystyvät käyttämään työntekijöiden työnpaikkamanuaalia.

Lähteet

Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. Vantaa: Hansa-print Direct.

Furman, B., Ahola, T. & Hirvihuhta, H. 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Hämeenlinna: Karisto.

Heikkinen, H.L.T, Huttunen, R. & Moilanen P. 1999. Siinä tutkija missä tekijä Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: Wsoy.

Heikkinen, H.L.T, Rovio E. & Syrjälä L. 2006. Toiminnasta tietoon toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark.

Hofstede, G. 1992. Kulttuurit ja organisaatiot -Mielen ohjelmointi. Juva: WSOY.

Kaivola, T. 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Jyväskylä: Kirjapaja.

Kangas, P. 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. 3. painos. Edita Prisma.

Källroos, T. 2009a. Laatutonni laajeni ravintolaan. Laatutonni. Matkailun edistämiskeskus, 6.

Källroos, T. 2009b. Case: Ravintolan Laatutonni. Laatutonni. Matkailun edistämiskeskus, 7.

Laatutonni-lehti. 2010. Helsinki: Matkailun edistämiskeskus.

Lahti, L. 2008. Monikulttuurinen johtaminen. Juva: WSOY pro.

Maunula, R. 1999. Monikulttuuristen tiimien johtaminen ja valmentaminen Yhdessä- vaikka erilaisina. Juva: Ps-Kustannus Wsoy kirjapainoyksikkö.

Parpola, A. 2005. Intian kulttuuri. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Vartia, N. 2009. Kotona kaikkialla kansainvälisen kanssakäymisen taitoja. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.

Vartia, M., Bergbom, B., Giorgiani, T., Rintala-Rasmus, A., Riala, R. & Salminen, S. 2007. Monikulttuurisuus työn arjessa. Tampere: Tammer-Paino.

Vartiainen-Ora, P. 2007. Erilaisuus sallittu, Perehdyimme monimuotoisuuteen- käsikirja työhön perehdyttäjälle ja työyhteisölle. 2. painos. Erweko.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen- Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima.

Internet-lähteet

Laatutonni. Haaga-Perho 2008. Viitattu 16.1.2010.
[http://www.mek.fi/w5/mekfi/index.nsf/\(pages\)/laatutonni](http://www.mek.fi/w5/mekfi/index.nsf/(pages)/laatutonni)

Laatuverkko. Haaga-Perho 2008. Viitattu 16.1.2010.
<http://www.laatuverkko.fi/LaatuVerkko/suomeksi/Etusivu.iw3>

Mistä Laatutonni alkoi?. Haaga-Perho 2007. Viitattu 19.1.2010.
[http://www.mek.fi/w5/mekfi/index.nsf/\(Pages\)/Mistä_Laatutonni_alkoi?opendocument&np=E-10](http://www.mek.fi/w5/mekfi/index.nsf/(Pages)/Mistä_Laatutonni_alkoi?opendocument&np=E-10)

Penttinen, A. & Mäntynen J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus - ennakkoivaa työsuojelua. Viitattu 5.1.2010. http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf

Ravintolan Laatutonni. Haaga-Perho 2008. Viitattu 19.1.2010.
[http://www.haagaperho.fi/Haaga-Perho/Suomeksi/Palvelut/TK_-
palvelut/Ravintolan_Laatutonni.iw3](http://www.haagaperho.fi/Haaga-Perho/Suomeksi/Palvelut/TK_-_palvelut/Ravintolan_Laatutonni.iw3).

Kuviot

Kuvio 1: Laatutonna-ohjelman valmennusprosessi (Källroos 2009b, 7)	20
Kuvio 2: Toimintatutkimuksen sykli (Heikkinen ym. 2006, 35).	22
Kuvio 3: Toimintatutkimuksen spiraali (Heikkinen, Huttunen & Moilanen 1999, 37).	23

Taulukot

Taulukko 1: Aiemmin aiheesta tehtyjä opinnäytetöitä.....	7
Taulukko 2: Maiden sijoituksia valtaietäisyysjatkumolla (Vartiainen-Ora 2007, 32).	14

Liite

Liite 1: Työntekijän työpaikkamanuaali Ravintola Namaskaar Bulevardi



Työntekijän työpaikkamanuaali Ravintola Namaskaar Bulevardi

Sisällys

1	Johdanto	35
2	The Best Indian Restaurants Oy	35
	2.1 Organisaatio	36
	2.2 Informaation kulku yrityksessä	36
3	Henkilöstöasiat	37
	3.1 Henkilökunnan tilat/ravintolan takatilat	37
	3.2 Vaatetus	37
	3.3 Avaimet ja hälytysjärjestelmän koodit	38
	3.4 Päihteet	38
	3.5 Työpaikkaruokailu	39
	3.6 Palkanmaksu	39
	3.7 Työvuorot	39
4	Toimenkuvat	42
	4.1 Kassatarjoilija/Lounastarjoilija	42
	4.2 Keittiömestari	43
	4.3 Keittiöpäällikkö	43
	4.4 Kokki	44
	4.5 Omistaja	45
	4.6 Ravintolapäällikkö	45
	4.7 Tarjoilija	46
	4.8 Tiskaaja	47
	4.9 Vuorovastaava	48
5	Työhyvinvointi	49
	5.1 Työterveyshuolto	49
	5.2 Sairastuminen	49
	5.3 Tapaturmat	50
6	Asiakaspalvelu	50
	6.1 Asiakaspalvelustandardit	50
	6.2 Palautteet	51
	6.2.1 Välitön palaute (tilanteessa heti saatava palaute)	52
	6.2.2 Myöhemmin tullut palaute	52
	6.3 Pöytävaraukset	52
	6.4 Laskutus	53
7	Catering-palvelu	54
8	Yhteistyökumppanit	54
	8.1 Tilaukset	54
	8.2 Palautteet tilauksista	55
9	Henkilöstöedut	55

10 Mistä lisää tietoa?

55

Työntekijän työpaikkamanuaali

1 Johdanto

Tähän työntekijän työpaikkamanuaaliin on kerätty ravintola Namaskaar Bulevardin toiminnan kannalta tärkeää informaatiota työyhteisöä varten. Työpaikkamanuaaliin on kirjattu yritystietoa, tietoa yleisistä toimintatavoista yrityksessä sekä yrityksen standardeja toimintaa varten.

Työpaikkamanuaalin tarkoituksena on tuoda työntekijöiden tietouteen yrityksen perustiedot, visiot ja tavoitteet sekä toimintaperiaatteet ja -tavat. Työpaikkamanuaali kuuluu yhdeksi osaksi työntekijän perehdytystä.

Työntekijä on työsopimuksen allekirjoittaessaan lupautunut työskentelemään yrityksessä yrityksen toimintaperiaatteiden mukaisesti. Hän tekee hänelle määrättyjä työtehtäviä parhaalla mahdollisella tavallaan omien taitojensa ja kykyjensä mukaisesti. Tästä työstä korvauksena hänelle maksetaan sopimuksensa mukaista palkkaa. Hän on työntekijänä velvollinen noudattamaan työpaikan sääntöjä ja toimimaan osana työyhteisöä. Työnantaja on velvollinen perehdyttämään työntekijänsä työsuhteen alussa, jotta hänellä on valmiudet työskennellä toivotulla tavalla.

2 The Best Indian Restaurants Oy

Namaskaar Bulevardin taustalla on The Best Indian Restaurants Oy. Yritys on perheyhtiö, jonka omistajat ovat Tuomas ja Tuulia Paaajonen. Omistajilla on myös toinen ravintola, Ravintola Hietalahti, toisen yhtiön alaisuudessa. Ravintola Hietalahden taustalla toimii Indian Restaurant Invest Oy. The Best Indian Restaurants Oy on perustettu vuonna 2007. Keväällä 2008 yhtiö on ostanut Namaskaar Bulevardista ensimmäiset osuudet. Kokonaisuudessaan Namaskaar Bulevardi on siirtynyt yhtiön alaisuuteen keväällä 2009. Indian Restaurant Invest Oy on perustettu vuonna 2008. Hietalahden hallin ravintolatilaa vuokrasopimus solmittiin kevään 2009 aikana, jonka jälkeen ravintolatilaa remontoitiin ja ravintola avautui syyskuussa 2009.

Yhtiön visiona Namaskaar Bulevardin osalta on olla yksi johtavista intialaisista ravintoloista pääkaupunkiseudun alueella. Tätä tavoitetta on saavuttamassa hieno ryhmä alan ammattilaisia. Keittiöhenkilökunta on kokonaisuudessaan intialaisia. Tästä syystä heidän kykyään tehdä oikealaista intialaista ruokaa on vaikea kritisoida. Tarjoilijahenkilökunnassa on niin suomalaisia kun intialaisiakin. Työyhteisö yrityksessä on erittäin kansainvälinen.

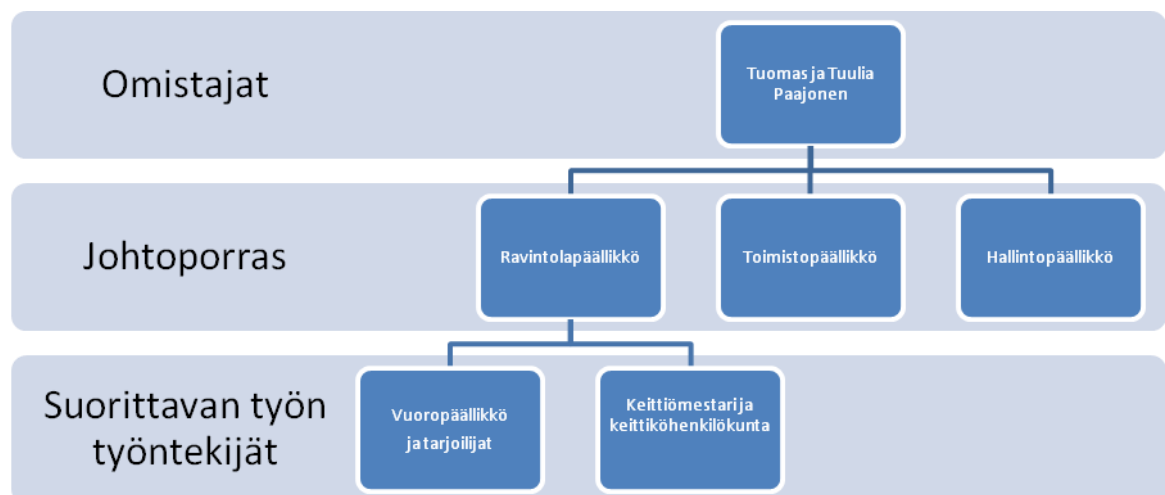
Yhtiön strategia on olla helposti lähestyttävä, matalan kynnyksen intialainen ravintola, jossa tuotetaan tasalaatuista ruokaa, hyvällä hinta-laatusuhteella, painottamalla asioita ja asiakkaita huomioivaan hyvään asiakaspalveluun.

Yrityksen arvoja ovat suomalaisuuden ja intialaisuuden symbioosi, henkilökunta, laatu ja yhteistyö.

Yrityksen visio on asettaa uudet standardit ja suuntaviivat intialaisille ja intialaistyyppisille keittiöille uuden konseptin avulla ja olla näin ollen yksi johtavista intialaisista ravintoloista pääkaupunkiseudulla.

2.1 Organisaatio

Yrityksen ollessa perheyritys matalan valtaeron kulttuurin maassa on organisaatiossa matala hierarkiatasomäärä. Omistajat ovat läheisessä kontaktissa niin johtoportaan kuin myös suoritettavan työn työntekijöiden kanssa. Yrityksen johto on läheisessä kontaktissa yrityksen työntekijöiden kanssa päivittäin. Suorittavan työn työntekijöiden ja johtoportaan työntekijöiden välinen yhteistyö ja kommunikaatio ovat erittäin tärkeää yrityksen toiminnan kannalta. Suorittavan työn työntekijöiltä odotetaan informaatiota yrityksen päivittäisestä toiminnasta ja mahdollisista komplikaatiotilanteista.



Kuvio 1: Organisaatiokaavio Namaskaar Bulevardi

2.2 Informaation kulku yrityksessä

Matalan valtaeron kulttuurin yrityksenä yrityksen työntekijöiltä odotetaan keskusteluvalmiutta ja oma-aloitteisuutta kertoa puutteista toimipisteissä sekä heidän mieltä askarruttavista

asioista. Työntekijöiden ja esimiesten välisen yhteistyön odotetaan olevan sujuvaa ja vapaa-
ta. Organisaatiotasoja noudatetaan, mutta esimiehen ehdotuksiin saa antaa kommentteja
sekä ehdotuksia siitä, miten asiat voitaisiin mahdollisesti hoitaa paremmin tai sujuvammin
työntekijöiden näkökulmasta.

Yrityksessä tehdään viikkotiedotetta, joka julkaistaan jokaisen viikon perjantaina. Tiedot-
teessa kerrotaan tulevan viikon tapahtumista ja kuluneella viikolla tapahtuneista asioista,
jotka ovat tärkeitä henkilöstön tietää. Tiedotteessa on yleinen osio sekä omat osiot molem-
mille ravintoloille. Lisätietoja asioista kertovat ravintolapäälliköt.

Yrityksessä on myös communication log -kirja, johon voidaan kirjata asioita, jotka olisi kaikki-
en työntekijöiden hyvä tietää. Kaikki työntekijät voivat kirjoittaa kirjaan ja asiat voivat kos-
kea mitä tahansa asiaa yrityksessä, asiakaspalautteista työvuorotoiveisiin. Viikkotiedotteet ja
muut paperille tulostetut tiedotteet löytyvät info-kansiosta, joka sijaitsee kassapisteen ylä-
puolella.

3 Henkilöstöasiat

3.1 Henkilökunnan tilat/ravintolan takatilat

Henkilökunnan tilat ovat tarkoitettu vain henkilökunnan käyttöön. Henkilökuntaan kuulumat-
tomilla henkilöillä ei ole oikeutta tulla henkilökunnan tiloihin tai ravintolan takatiloihin. Hen-
kilökunnalla on takatiloissa omia henkilökohtaisia tavaroitaan, mistä johtuen näihin tiloihin ei
henkilökuntaan kuulumattomia saa päästää. Tiloihin ei myöskään saa päästää perheenjäseniä,
ystäviä tai muita tuttuja, tilat ovat vain ja ainoastaan henkilökuntaa varten.

Poikkeuksena tähän ovat esimerkiksi tavarantoimittajat, huoltomiehet ym., joiden täytyy
työnsä puolesta päästä kyseisiin tiloihin. Kyseisiäkään henkilöitä ei kuitenkaan tarvitse pääs-
tää vartioimatta esimerkiksi henkilökunnan pukuhuoneeseen/toimistotilaan.

3.2 Vaatetus

Työntekijälle luovutetaan työsuhteen alkaessa tarvittava määrä työvaatteita. Tarjoilijoilla on
työvaatteinaan mustat kauluspaidat, tummat työhousut, tummat kengät sekä tummat sukat
sekä esiliinat. Paidat ja esiliinat työntekijä saa työnantajalta, housut ja kengät on työntekijän
hankittava itse.

Työntekijä on itse velvollinen huolehtimaan hänelle luovutetuista vaatteista. Vaatteiden täytyy olla ehjiä, puhtaita ja silitettyjä jokaisessa työvuorossa. Vaatteet vaihdetaan puhtaisiin työvuoron aikana tarpeen niin vaatiessa.

Keittiötyöntekijöille luovutetaan tarvittava määrä keittiötyöasuja työsuhteen alkaessa. Pesulayritys hoitaa keittiötyöntekijöiden vaatteiden pesun ja huollon. Keittiötyöntekijät ovat velvollisia ilmoittamaan esimiehelleen rikkoontuneista ja vaihtoa vaativista vaatteista sekä uusien vaatekokojen tarpeesta.

Tarjoilijat

Lounas- ja ilta-aikaan tarjoilijoilla työasusteeseen kuuluu: mustat housut, musta vyö, mustat sukat, mustat kengät, musta kauluspaita ja esiliina sekä mustat tai valkoiset hansikkaat.

Keittiötyöntekijät/Tiskaaja

Lounas- ja ilta-aikaan keittiötyöntekijöiden työasuna ovat keittiötyövaatteet: takki, housut, esiliina ja keittiötyöhön soveltuvat kengät. Tiskaajalla Namaskaarin musta t-paita, esiliina, työhousut sekä keittiötyöhön soveltuvat kengät.

3.3 Avaimet ja hälytysjärjestelmän koodit

Keittiöhenkilökunta on saanut tarvittavan määrän avaimia ja he ovat vastuussa heille luovutetuista avaimista. Salihenkilökunnalle, jotka lukitsevat ravintolan illan päätteeksi, on luovutettu henkilökohtaiset avaimet, joista he ovat vastuussa. Ovia ei saa missään tilanteessa jättää lukitsematta. Illan vuorovastaava on vastuussa siitä, että kaikki ravintolan ovet ovat lukittuja asianmukaisesti ja että tiloihin ei jää ketään hänen poistuessaan ravintolasta.

Hälytysjärjestelmän koodi luovutetaan henkilökohtaisesti jokaiselle, joka sellaista tarvitsee. Hälytysjärjestelmä on kytkettävä joka ilta päälle. Jos hälytysjärjestelmää ei ole kytketty illan päätteeksi oikein, vartiointiliike tulee tarkastamaan ravintolan tilat. Vartiointiliike veloittaa erikseen jokaisesta tarkastuskäynnistä ravintolassa.

3.4 Päihteet

Työaikana ei saa nauttia päihteitä eikä töihin saa tulla päihteiden vaikutuksen alaisena. Työntekoa haittaava krapulatila katsotaan työnteoksi päihteiden vaikutuksen alaisena.

Tupakoiminen on sallittu vain sille varatulla paikalla takaoven läheisyydessä sisäpihalla. Tupakoiminen ei saa olla jatkuvaa eikä se saa häiritä työntekoa eikä asiakaspalvelua.

3.5 Työpaikkaruokailu

Työntekijöillä on oikeus ruokailla työaikana, kun työvuoron kesto on yli kuusi (6) tuntia. Lyhyempiä työvuoroja tekevät saavat ruokailla joko ennen tai jälkeen työvuoron näin halutessaan. Työntekijöitä veloitetaan palkasta veronhallinnon päättämän ravintoedun arvon suuruinen summa korvauksena ruokailusta. Henkilökunnan ruokaa ovat lounasvuorojen aikana lounasruoat ja iltavuoron aikana ilta take away - ruoat. Salaattiannoksia saa myös pyytää tilanteen huomioon ottaen. Henkilökunnalla on myös oikeus nauttia kohtuullinen määrä limonadeja, lassia ja perusmehuja työpäivien aikana. (Mehujen osalta rajoitettuja ovat mango sekä guava, hintojensa vuoksi)

Ruokailuhetket täytyy ajoittaa niin, etteivät ne häiritse merkittävästi työntekoa, esimerkiksi lounasvuoroissa ruokailu ajoitetaan niin, että pahin lounasruuhka on ohi ja toinen tarjoilija pärjää hetken yksin. Samalla periaatteella katsotaan tilanne ja mahdollisuus ruokailla iltavuorossa. Kiireaikaan iltavuorolaisten on suositeltu ruokailevan ennen työvuoron alkua.

Henkilökunnalle on annettu mahdollisuus kirjata työvuorolistaan NE (not eaten), jos he eivät ole syöneet kyseisenä päivänä työpaikalla. Jos työntekijä ei tahdo syödä eikä maksaa ollenkaan ruokarahaa kyseiseltä päivältä, ei hänen ole suotavaa nauttia työpäivänsä aikana limonadeja, mehuja, lassia tai kahvia/teetä.

3.6 Palkanmaksu

Palkka maksetaan kerran kuukaudessa toteutuneista työtunneista. Palkanmaksujakso on 1.-28./30./31. päivä kutakin kuuta. Palkanmaksu toteutetaan matkailu- ja ravitsemisalan työehtosopimuksen mukaisesti. Palkanauhat toimitetaan postitse työntekijän ilmoittamaan osoitteeseen. Palkat maksetaan palkanmaksukauden jälkeisen kuukauden 10. päivä.

Kuukausipalkkaiset työntekijät on liitetty tuntipankkijärjestelmään, jonka tasoituskausi on kolme kuukautta. Tuntipankkijärjestelmä takaa kuukausipalkkaisille työntekijöille tasaisen palkan kuukausittain. Mahdolliset ylityö- tai alijäämätunnit kirjataan järjestelmään ja tunteja tasataan kolmen kuukauden välein joko ylimääräisillä vapaapäivillä tai pidemmällä työvuoroilla.

3.7 Työvuorot

Työvuoroihin saavutaan niin, että työt ollaan valmiita aloittamaan omassa toimipisteessä työvaatteet vaihdettuina työvuoron alkaessa. Myöhästymisestä on ilmoitettava ravintolaan.

Illan päätteeksi työvuoro kirjataan päättyneeksi ennen kuin työvaatteita lähdetään vuoron päätteeksi vaihtamaan. Tunnit kirjataan lähimpään varttituntiin (eteen- tai taaksepäin).

Työvuorovaihdokset kirjataan selkeästi työvuorolistaan ennen kyseistä työvuoroa. Tällöin työpaikalla on etukäteen tieto siitä, kenen työvuorossa pitäisi olla. Vuoro ei ole virallisesti vaihdettu, ennen kuin vuorovaihdos on merkitty listaan.

Jokaisessa työvuorossa salipuolella on aina paikalla vuorovastaava sekä tarjoilija. Vuorovastaava jakaa tarvittaessa työntekijöille omat toimialueet eli tekee asemajaot. Hiljaisena aikana työntekijät hoitavat yhteistyössä koko salia. Kiireaikana on suositeltavaa tehdä asemajaot, jolloin jokainen tietää tarkemmin, mitä omalla alueellaan on meneillään ja asiakkaat saavat parempaa palvelua.

Tarpeen mukaan työvuoroja voidaan vaihtaa työntekijöiden kesken, työvuoron kestoa voidaan pidentää tai lyhentää. Työvuorojen vaihdoksista ja pituuden keston muutoksista päätetään yhteistyössä työntekijän ja vuorovastaavan kanssa. Työntekijän halutessa vaihtaa työvuoroaan toisen työntekijän kanssa, hän sopii siitä alustavasti ensin itse, jonka jälkeen he hyväksyttävät työvuorovaihdon esimieheltään.

Aamuvuoro

Keittiön puolella arkisin lounaskokin työvuoro alkaa klo. 8.00. Hän valmistelee lounaat päivää varten ja iltapäivän aikana hän esivalmistelee asioita iltaa ja seuraavan päivän lounasta varten. Viikonloppuisin keittiötyöntekijät saapuvat samaan aikaan tarjoilijoiden kanssa, lauantaisin klo. 11.00 ja sunnuntaisin klo. 13.00.

Lounasaikaan keittiöpuolella on töissä yksi kokki sekä yksi tiskaaja. Lounastiskaaja saapuu paikalle arkisin klo. 11.30 ja lauantaisin klo. 14.00, sunnuntaisin ei ole lounastiskaajaa. Tiskaajan tehtävänä on myös purkaa tiistaisin ja perjantaisin saapuvat tukkukuormat. Maanantaisin ja keskiviikkoisin heidän tehtäviinsä kuuluu myös yhteisten tilojen siivousta.

Arkisin aamuvuoroon klo. 10.00 saapuu kaksi tarjoilijaa. Viikonloppuisin yksi tarjoilija saapuu tuntia ennen klo. 11.00/13.00 ravintolan aukeamista siivoamaan saniteettitilat, ravintolasalin, täyttämään vetolaatikot ja avaamaan ravintolan.

Arkisin aamuvuorolaisista toinen aloittaa päivänsä puhdistamalla saniteettitilat sekä luuttuamalla ravintolasalin lattiat. Toisen tehtävänä on laskea kassa, laittaa vesikannut pöytiin sekä huolehtia, että papadomeja, leikattua salaattia sekä marinoitua sipulia on riittävästi lounaalle. Kesäaikana terassi avataan aina, vaikka sää näyttäisikin hieman kylmemmältä.

Lounasaikana työntekijät huolehtivat niin asiakaspalvelusta, ruokien annostelusta, vesikannujen täytöstä kuin myös likaisten astioiden keruusta pois pöydistä. Tiskaaja auttaa lounaalla keräämällä likaisia astioita pois pöydistä sekä täyttämällä vesikannuja.

Maanantaisin ja torstaisin tehdään tukkutilaukset aamuvuoron aikana. Sekä keittiö että sali kirjaavat omat tilauksensa yhteiseen tilauslomakkeeseen, joka lähetetään sähköpostin liitetiedostona tukkuyrityksen myyntipalveluun. Aamuvuorolaiset tarkistavat yhteistyöllä saapuneen kuorman. He tarkistavat, että kaikki tilatut tavarat ovat tulleet, tuotteet ovat oikeita sekä hyväkuntoisia eikä kuormakirjassa ole virheitä.

Lounaan hiljentyessä osa salista suljetaan ja pöydät liinoitetaan ja katetaan iltaa varten. Lounaan loppupuolella sali lakaistaan tai imuroidaan tarpeen mukaan. Lounaan päättyessä klo 15.00 tehdään myös päivän välitilitys.

Viikonloppuisin ei ole erillistä lounasta, vaan koko päivän on tarjolla à la Carte - lista. Viikonloppuisin ei tarvitse tehdä välitilitystä, vaan koko päivä tilitetään kerralla päivän päätteeksi.

Iltavuoro

Iltavuoron vuorovastaava hoitaa työvuoronsa aluksi tarvittavan pöytävarauskartan sekä varmistaa, että kaikki on valmista iltaa varten. Hän myös tekee asemajaon, jota työntekijät noudattavat. Asemajaon tarkoitus on helpottaa työntekoa sekä varmistaa hyvä asiakaspalvelu.

Illan aikana työntekijät hoitavat yhteistyöllä niin ravintolan asiakaspalvelun, ruokien pöytään viennin kuin myös myynnin tekemisenkin. Kiireisinä iltoina vuorovastaava hoitaa asiakkaiden pöytiin ohjaamisen ja tarjoilijat hoitavat omat asemansa. Vuorovastaava hoitaa myös alkujuomien suosittelun/tilaamisen, tilanteesta riippuen myös vie alkujuomat pöytiin tai vastaa-vasti hän ohjeistaa alueen tarjoilijan viemään juomat pöytiin. Kiireiltoina työvuorossa on myös yksi työntekijä, jonka pääasiallisena tehtävänä on hoitaa ruoat pöytiin, jolla varmistetaan, etteivät ruoat seiso keittiössä lämpölamppujen alla, jolloin niiden laatu kärsii.

Arkisin iltavuoro valmistelee pöydät seuraavan päivän lounasta varten, siivoamalla illan kätteet ja pöytäliinat pois pöydistä ja kattamalla pöytiin lounaan aterinkipot ja lasit sekä asettamalla kassatiskille lounaslistat ja lounas servietit.

Päivän päätteeksi vuorovastaava täsmää myydyistä alkoholijuomista oluet, siiderit ja lonkerot sekä tekee päivän tilityksen. Hän myös täyttää tarvittavat tiedot koneella olevaan sales fol-

low up - taulukkoon ja lähettää taulukon sähköpostitse eteenpäin ravintolapäällikölle sekä omistajalle.

4 Toimenkuvat

4.1 Kassatarjoilija/Lounastarjoilija

Lounastarjoilu toimii linjastolta kassatarjoilu-periaatteella. Lounaan aikana ei ole pöytiintarjoilua, poikkeuksia lukuun ottamatta. Lounastarjoilijan tulee myös vuorollaan koota asiakkaille heidän tilaamansa annokset ja huolehtia lounaslinjaston tarjoamisten riittävydestä yhteistyössä lounaskokin kanssa. Ennen ravintolan avaamista lounastarjoilijat siivoavat ravintosalin, saniteettitilat sekä huolehtivat baarialueen varastojen täydennyksestä. Yhteistyötä tehdään lounaskeittiön ja iltavuoron kanssa.

Lounastarjoilijan työtehtävät ovat ravintolan asiakastilojen siivous, ravintolan avaustehtävät sekä asiakaspalvelu. Avaustehtäviin kuuluu muun muassa kassan lasku, baarialueen laatikoiden täyttö ja tuotepuutteiden kirjaus, lounaan salaatin leikkaus ja sipulin marinointi ja niiden riittävydestä huolehtiminen lounaan aikana. Lounaan aikana työtehtäviä ovat muun muassa asiakaspalvelu kassalla, ruokien annostelu annostelupisteellä, pöytien siivous, kuormien vastaanotto ja purku yhteistyössä tiskaajan tai muun keittiöhenkilökunnan kanssa, puhelimen ja sähköpostin kautta tulevien yhteydenottojen hoitaminen, pöytien kattaminen illan à la Carte - tarjoilua varten, kassan laskeminen vuoron päätteeksi ja välitilityksen teko, ruokalistojen tunteminen (sekä lounas että á la Carte) ja työturvallisuudesta huolehtiminen omalla panoksellaan.

Lounastarjoilijan tavoitteena on tuottaa nopea, helppo ja asiakasystävällinen lounasruokailutapahtuma lounasasiakkaille, keskiostoksen nostaminen mahdollisimman korkealle sekä osalltään omalla työpanoksellaan ja olemuksellaan rakentaa mielikuvaa osaavasta, ammattitaitoisesta ja korkealaatuisesta etnisestä ravintolasta.

Pätevyysvaatimukset tehtävään: kielitaito suomi (suositeltavaa, tiettyjä poikkeuksia olemassa) ja englanti (välttämätön), hygieniapassi, työkokemus (suositeltavaa) ja 18-vuoden ikä alkoholin anniskelua varten.

Henkilökohtaiset ominaisuudet: joustava, huolellinen, halu kehittää omaa osaamista ja oppia uutta, valmis tekemään töitä tavoitteiden saavuttamiseksi, yhteistyö- ja paineensietokyky

Muu osaaminen: asiakaspalvelukokemus, kassakokemus, muu kielitaito, alan työkokemus, myönteinen asenne kansainvälisessä työyhteisössä ja etnisen taustan omaavien työtovereiden kanssa työskentelyyn, valmis ottamaan positiivista ja rakentavaa palautetta vastaan sekä valmis antamaan sitä itse, ennakkoluuloton, sekä yksilö- että tiimityöskentelijä.

4.2 Keittiömestari

Keittiömestarin tehtävänä on valmistaa ensiluokkaisista raaka-aineista annoksia asiakkaille heidän tilaustensa mukaisesti. Työskentelee keittiöpäällikön alaisuudessa yhdessä kokkien kanssa. Vuoronsa aikana huolehtii keittiön siisteydestä ja osallistuu keittiön loppusiivoukseen iltavuoron päätyttyä. Vastaa keittiön toiminnasta keittiöpäällikön poissa ollessa.

Keittiömestarin työtehtäviin kuuluu ruoan valmistus, ruokien esivalmistelut, tuotepuutteiden seuranta, omavalvonnan seuraaminen ja toteuttaminen yhdessä keittiöpäällikön kanssa, keittiön siistiminen, kuormien vastaanottaminen ja kuormakirjojen tarkastaminen yhdessä suomenkielisen henkilön kanssa, kokkien ja tiskaajien koulutus työtehtäviinsä yhdessä keittiöpäällikön kanssa.

Pätevyysvaatimukset tehtävään: alan peruskoulutus tai vastaavat taidot ja tiedot, tandoori-uunin käyttö, etnisen keittiön ja ruuan valmistamisen tunteminen, hygieniapassi, englannin kieli, suomen kieli (suositeltavaa), esimieskoulutus tai vastaavat tiedot, allergiatietämys ja erilaiset ruokavalioiden sisällöt.

Muu osaaminen: paineensietokyky, myönteinen asenne kansainvälisessä työyhteisössä ja etnisen taustan omaavien työtovereiden kanssa työskentelyyn, valmis ottamaan positiivista ja rakentavaa palautetta vastaan sekä on valmis antamaan sitä itse, ennakkoluuloton, sekä yksilö- että tiimityöskentelijä.

4.3 Keittiöpäällikkö

Keittiöpäällikkö vastaa keittiön toiminnasta sekä kannattavuudesta. Suunnittelee ruokalistat ja ryhmämenut sekä avustaa tarjousten tekemisessä ja hinnoittelussa ruokien osalta. Vastaa työstään omistajalle. Toimii catering-tilaisuuksissa päävastuullisena ruokien osalta.

Keittiömestarin työtehtäviin kuuluu normaali operatiivinen keittiötyöskentely, työvuorolistojen teko, palkkakustannusten laskeminen ja lähettäminen palkanlaskijalle kuun lopussa, inventaarion laskeminen, asiakastilausten tarjousten tekeminen yhdessä ravintolapäällikön kanssa, käyttöbudjetin laadinta ja sen seuraaminen keittiön raaka-aineiden ja henkilöstön osalta, uusien työntekijöiden perehdytys ja koulutus, työilmapiiristä huolehtiminen, henkilös-

töasiat, osallistuminen keittiötyöntekijöiden työsopimuksen päättämisen pohdintaan, keittiöhenkilökunnan työsopimusten kirjoittaminen, työlupien ja tarvittavien todistusten huolehtiminen, yhteistyössä ravintolapäällikön, keittiöhenkilökunnan, salihenkilökunnan, omistajien toisten yksiköiden vastuullisten henkilöiden kanssa, vastuussa informaation kulkemisesta henkilökunnan keskuudessa katkoitta, keittiömestarin sekä salin vuorovastaavan tukena, vastaa työstään omistajalle, yhteistyökumppanien (tavarantoimittajien) yhteistyöstä huolehtiminen omalta osaltaan. Vastaa henkilökunnan koulutuksesta työturvallisuusasioista ja vastaa omavalvonnan toteutumisesta ravintolassa.

Keittiöpäällikön työn tavoitteena on varmistaa keittiön mahdollisuus tuottaa asiakkaan tarpeet huomioonottava, asiakasystävällinen ja helposti lähestyttävä ruokailuelämys, toimia mahdollisimman kustannustehokkaasti henkilökunta huomioon ottaen sekä osaltaan omalla työpanoksellaan ja olemuksellaan rakentaa mielikuvaa osaavasta, ammattitaitoisesta ja korkealaatuisesta etnisestä ravintolasta.

Pätevyysvaatimukset tehtävään: alan esimieskoulutus tai vahva näyttö vastaavien taitojen omaamisesta, yli 2 vuoden työkokemus ruokaravintolassa, hygieniapassi, anniskelupassi (suositeltava), englannin sujuva kielitaito, suomen kieli (suositeltava), työehtosopimuksen tunteminen, ulkomaalaisen työvoiman rekrytointiin liittyvien lupa-asioiden ja käytännön tunteminen.

Henkilökohtaiset ominaisuudet: joustava, huolellinen, halu kehittää omaa osaamista ja oppia uutta, valmis tekemään töitä tavoitteiden saavuttamiseksi, yhteistyökykyinen, työlupa-asiat kunnossa, allergiatietämys ja erilaiset ruokavalioiden sisällöt.

Muu osaaminen: asiakaspalvelukokemus, laaja ruuanvalmistustaito ja keittiöosaaminen, muu kielitaito, myönteinen asenne kansainvälisessä työyhteisössä ja etnisen taustan omaavien työtovereiden kanssa työskentelyyn, valmis ottamaan positiivista ja rakentavaa palautetta vastaan sekä on valmis antamaan sitä itse, ennakkoluuloton, sekä yksilö- että tiimityöskentelijä, esimieskokemusta, päätöksentekokykyä, esiintymistaitoa, hyvä itseluottamus ja paineensietokyky.

4.4 Kokki

Kokin tehtävänä on valmistaa ensiluokkaisista raaka-aineista annoksia asiakkaille heidän tilaustensa mukaisesti. Työskentelee keittiöpäällikön ja keittiömestarin alaisuudessa, yhdessä tiskaajan ja salihenkilökunnan kanssa. Vuoronsa aikana huolehtii keittiön siisteydestä ja osallistuu keittiön loppusiivoukseen iltavuoron päätyttyä. Vastaa työstään keittiöpäällikölle ja -mestarille.

Kokin työtehtäviin kuuluu ruokien valmistus, ruokien esivalmistelut, tuotepuutteiden seuranta, omavalvonnan seuraaminen ja toteuttaminen, keittiön siistiminen, työturvallisuudesta huolehtiminen omalla työskentelyllään, kuormien vastaanottaminen ja kuormakirjojen tarkastaminen yhdessä suomenkielisen henkilön kanssa, avustaa inventaarion tekemisessä.

Pätevyysvaatimukset tehtävään: alan peruskoulutus tai vastaavat taidot ja tiedot, tandoori-uunin käyttö, etnisen keittiön ja ruuan valmistamisen tunteminen, hygieniapassi, englannin ja suomenkieli (suositeltavaa), allergiatietämys ja erilaiset ruokavalioiden sisällöt.

Muu osaaminen: paineensietokyky, myönteinen asenne kansainvälisessä työyhteisössä ja etnisen taustan omaavien työtovereiden kanssa työskentelyyn, valmis ottamaan positiivista ja rakentavaa palautetta vastaan sekä on valmis antamaan sitä itse, ennakkoluuloton, sekä yksilö- että tiimityöskentelijä.

4.5 Omistaja

Omistaja mahdollistaa ravintolatoimien pyörimisen liikeideoiden mukaisesti. Tekee yhteistyössä johtoportaan kanssa suurimmat päätökset yrityksen toiminnan osalta. Suunnittelee tulevaisuuden toimet ja markkinointisuunnitelmat toimipisteiden osalta. Ei varsinaisesti vastaa ravintolan operatiivisesta toiminnasta. Mahdollistaa ravintoloiden vastuullisen johdon työnteon.

Työtehtävät: Budjetin tekeminen ja seuranta (jakaa yksiköille omat raamit, joiden mukaan yksiköt toimivat; henkilöstö ja muut kulut), Rekrytoinnista päättäminen, työsuhteiden alkamisen ja päättymisten seuranta sekä viimekäden päätösten tekeminen yhdessä eri osastoiden vastaavien kanssa (keittiöpäällikkö, ravintolapäällikkö), markkinointi ja yhteistyökumppanien hankinta/sopimusten purkaminen/muu suhdetoiminta, vastaa ylimmän johdon toiminnasta, mahdollistaa työturvallisuuden toteutumisen yrityksessä huolehtien esim. laitteiden ja materiaalien toimintakyvystä sekä kunnossapidosta.

4.6 Ravintolapäällikkö

Ravintolapäällikkö vastaa salipuolen toiminnasta sekä myynneistä. Hän hoitaa myös osaltaan markkinointia asiakastilausten ja catering-palveluiden kautta sekä asiakaskontakteja. On mukana johtoportaassa vaikuttamassa ja kehittämässä yrityksen toimintaa.

Ravintolapäällikön työtehtäviin kuuluu tarpeen vaatiessa normaali operatiivinen salityöskentely, työvuorojenlistojen teko, palkkakustannusten laskeminen ja lähettäminen palkanlaskijalle kuun lopussa, inventaarion vieminen koneelle, suurten asiakasvarausten vastaanottaminen ja tarjousviestinnästä vastaaminen yhdessä keittiömestarin kanssa, laskutusoikeuksien myöntä-

minen, viikkotilitysten tekeminen eteenpäin, käyttöbudjetin laadinta ja sen seuraaminen, uuden työntekijän perehdytys ja koulutus, työilmapiiiristä huolehtiminen, henkilöstöasiat, salihenkilökunnan työsopimusten, työlupien ja tarvittavien todistusten rekisteröinti, vastuussa informaation kulkemisesta henkilökunnan keskuudessa katkoitta, vuorovastaavan tukena, vastaa työstään omistajalle, yhteistyökumppanien (tavarantoimittajien) yhteistyöstä huolehtiminen.

Ravintolapäällikön tavoitteena on varmistaa tarjoilijoiden mahdollisuus tuottaa asiakkaan tarpeet huomioonottava, asiakasystävällinen ja helposti lähestyttävä ruokailuelämys, toimia mahdollisimman kustannustehokkaasti henkilökunta huomioon ottaen sekä osaltaan omalla työpanoksellaan ja olemuksellaan rakentaa mielikuvaa osaavasta, ammattitaitoisesta ja korkealaatuisesta etnisestä ravintolasta. Kehittää ja parantaa yrityksen toimintaa omalla panoksellaan ja omien alaistensa avulla.

Pätevyysvaatimukset tehtävään: alan esimieskoulutus tai vahva näyttö vastaavien taitojen omaamisesta, yli 2 vuoden työkokemus ruokaravintolassa, kokemusta esimiestyöstä ja tulostavastuullisuudesta, hygieniapassi, anniskelupassi, suomen ja englannin sujuva kielitaito, työehtosopimuksen tunteminen, ulkomaalaisen työvoiman rekrytointiin liittyvien lupa-asioiden ja käytännön tunteminen.

Henkilökohtaiset ominaisuudet: vastuullisuus, joustava, huolellinen, halu kehittää omaa osaamista ja oppia uutta, valmis tekemään töitä tavoitteiden saavuttamiseksi, yhteistyökyky, johtamiskyky, oma-aloitteinen.

Muu osaaminen: asiakaspalvelukokemus, kassakokemus, muu kielitaito, myönteinen asenne kansainvälisessä työyhteisössä ja etnisen taustan omaavien työtovereiden kanssa työskenteleeseen, valmis ottamaan positiivista ja rakentavaa palautetta vastaan sekä on valmis antamaan sitä itse, ennakkoluuloton sekä yksilö- että tiimityöskentelijä, esimieskokemusta, päätöksentekokykyä, esiintymistaitoa, hyvä itseluottamus, paineensietokyky.

4.7 Tarjoilija

Pääasiallinen työ à la Carte -ravintolan salitarjoilijana toimiminen. Iltaisin salissa on pöytiintarjoilu. Kassa on yhteisvastuussa, tarjoilijoilla ei ole henkilökohtaisia kassoja. Illan aikana huolehditaan salin ja asiakasvessojen siisteydestä, varastojen riittävydestä ja huomioidaan ja kirjataan ylös mahdolliset tuotepuutokset. Tarjoilijat hoitavat asiakaspalvelun ja siihen liittyvät toimet, kuten tilausten teon ja tilausten viennin pöytään, laskutuksen sekä pöytien siivouksen ja uudelleen kattamisen. Illan aikana tarjoilijat huolehtivat myös puhelimen ja sähköpostin kautta tulleista yhteydenotoista. Illan päätteeksi siivotaan ravintola lounasta

varten, paitsi viikonloppuisin, jolloin ei erillistä lounasta tarjota. Yhteistyö tehdään keittiön ja lounasvuorolaisten kanssa. Omalla panoksellaan huolehditaan työturvallisuudesta.

Tarjoilijan työn tavoite on tuottaa asiakkaan tarpeet huomioonottava, asiakasystävällinen ja helposti lähestyttävä ruokailuelämys, keskiostoksen nostaminen mahdollisimman korkealle lisämyynnillä sekä osaltaan omalla työpanoksellaan ja olemuksellaan rakentaa mielikuvaa osaavasta, ammattitaitoisesta ja korkealaatuisesta etnisestä ravintolasta.

Pätevyysvaatimukset tehtävään: kielitaito suomi (mielellään) ja englanti (välttämätön), hygieniapassi, anniskelukokemus ja anniskelupassi, alan työkokemus, 18-vuoden ikä, ravintola-alan opintoja tai vastaavat tiedot omattava. Tarjoilijalla täytyy olla tietämys tarjoilukäytännöistä, alkoholijuomien anniskelusta, sekä perinteisistä alkoholidrinkeistä ja ruokajuomista.

Henkilökohtaiset ominaisuudet: joustava, huolellinen, halu kehittää omaa osaamista ja oppia uutta, asiakaspalveluhenkisyys, yhteistyökyky, oma-aloitteinen, tunnollinen.

Muu osaaminen: asiakaspalvelukokemus, kassakoneiden ja -ohjelmien tuntemus, muu kielitaito, myönteinen asenne kansainvälisessä työyhteisössä ja etnisen taustan omaavien työntekijöiden kanssa työskentelyyn, valmis ottamaan positiivista ja rakentavaa palautetta vastaan sekä on valmis antamaan sitä itse, ennakkoluuloton, sekä yksilö- että tiimityöskentelijä, paineensietokyky.

4.8 Tiskaaja

Tiskaaja vastaa ravintolan tiskinurkasta, tiskien tiskauksesta ja muista keittiön aputoista. Lounaalla tiskaajan toimiin kuuluu myös pöytien siivous, kuormien purku ja tuotteiden paikoilleen laittaminen. Tiskaajat siivoavat myös henkilökunnan tiloja sekä ravintolan takatiloja.

Tiskaajien työtehtäviin kuuluu tiskien tiskaus, tiskikoneen ja tiskialueen päivittäinen puhdistaminen, roskien ulosvienti, keittiön ja baarinalueen lattioiden pesu päivällä sekä illalla, lounaalla likaisten astioiden noutaminen pöydistä, puhtaiden tiskien paikoilleen vienti, kuormien purku ja tavaroiden varastointi, ajoittain yhteisten alueiden siivous ja lattian pesu sekä muut keittiöltä osoitetut aputyöt. Huolehtii osaltaan työturvallisuuden toteutumisesta omassa työskentelyssä.

Tiskaajan työn tavoite on edesauttaa keittiön ja ravintolan hygieenisyyttä omalla toiminnallaan ja edesauttaa omalla työpanoksellaan mielikuvan rakentamista osaavasta, ammattitaitoisesta ja korkealaatuisesta etnisestä ravintolasta.

Pätevyysvaatimukset tehtävään: englannin kieli, hygieniapassi, 18-vuoden ikä ja tiedot sekä taidot tiskikoneiden ja tiskialueen puhtaanapidosta.

Henkilökohtaiset ominaisuudet: joustava, huolellinen, halu kehittää omaa osaamista ja oppia uutta, valmis tekemään töitä tavoitteiden saavuttamiseksi, yhteistyökyky.

Muu osaaminen: myönteinen asenne kansainvälisessä työyhteisössä ja etnisen taustan omaavien työtovereiden kanssa työskentelyyn, valmis ottamaan positiivista ja rakentavaa palautetta vastaan, ennakkoluuloton, sekä yksilö- että tiimityöskentelijä, paineensietokyky.

4.9 Vuorovastaava

Vastaa lounas- tai iltavuorosta, henkilökunnasta, asiakkaista, ravintolasta sekä rahoista. Ottaa vastaan asiakaspalautteen ja toimii tarjoilijoiden työnjohtajana sekä apuna tarvittaessa. Toimii vuorossaan anniskeluvastaavana. Vuorovastaava toimii myös yhtenä tarjoilijoista.

Vuorovastaavan työntekijän täytyy omata lounas- ja iltatarjoilijan työnkuvat. Laskee ja täsmää illalla alkoholijuomien varaston, tekee päivän tilityksen, lounasvuoroissa hoitaa tilausten tekemisen vastaa viime kädessä anniskelusta, seuraa työvuoroja ja merkitsee ne oikein alkanneiksi ja päättyneiksi, johtaa töitä oman työvuoronsa aikana, hoitaa palautteet ravintolapäällikön tietouteen, toimii tarvittaessa illalla hovimestarina (pöytiin ohjaus, alkutilausten tekeminen, vastuualueiden jako työvuorossa) sekä osaltaan vastuussa perehdytyksestä. Vastaa inventaarion laskemisesta ja tietojen toimittamisesta ravintolapäällikölle. Vastuussa siitä, että hänen työvuoronsa aikana toimitaan työturvallisuusperiaatteiden mukaisesti.

Vuorovastaavan työn tavoite on tuottaa asiakkaan tarpeet huomioonottava, asiakasystävällinen ja helposti lähestyttävä ruokailuelämys, keskiostoksen nostaminen mahdollisimman korkealle sekä osaltaan omalla työpanoksellaan ja olemuksellaan rakentaa mielikuvaa osaavasta, ammattitaitoisesta ja korkealaatuisesta etnisestä ravintolasta. Osallistuu työhyvinvointia kehittävään toimintaan.

Pätevyysvaatimukset tehtävään: kielitaito suomi (suositeltavaa) ja englanti (välttämätön), alan koulutus tai vastaavat taidot, työkokemuksen kautta opittuna, tarjoilukäytännöistä, alkoholijuomien anniskelusta, sekä perinteisistä alkoholidrinkeistä ja ruokajuomista, anniskeluvastaavan pätevyys, anniskelupassi, hygieniapassi, vähintään 2 vuoden työkokemus, täysikäisyys.

Henkilökohtaiset ominaisuudet: joustava, huolellinen, halu kehittää omaa osaamista ja oppia uutta, asiakaspalvelutaitoinen, tarkka, vastuuntuntoinen, yhteistyökyinen, oma-aloitteinen.

Muu osaaminen: asiakaspalvelukokemus, kassakokemus, muu kielitaito, myönteinen asenne kansainvälisessä työyhteisössä ja etnisen taustan omaavien työtovereiden kanssa työskenteleeseen, valmis ottamaan positiivista ja rakentavaa palautetta vastaan sekä on valmis antamaan sitä itse, ennakoluuloton, sekä yksilö- että tiimityöskentelijä, esimieskokemusta tai muuta vastaavaa vastuuseen opettavaa työskentelykokemusta työelämän tai harrastuksen kautta opittuna, paineensietokyky.

5 Työhyvinvointi

Työntekijöiden työhyvinvointi on tärkeä asia yrityksessä. Työntekijöiden välisiin ristiriitoihin pyritään puuttumaan mahdollisimman pian ja asiat selvittämään niin, että kaikki ovat tyytyväisiä. Työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja työntekijöiden omaa arviota omasta työn laadustaan ja motivaatiostaan mitataan vähintään kaksi (2) kertaa vuodessa Laatutonni-ohjelman avulla. Mittaukset toteutetaan Internet-linkkien takana olevien kyselyiden avulla. Kyselyt pysyvät näin aina samoina, joten tuloksia on helppo verrata toisiinsa. Kyselyistä pystytään tekemään Laatuverkossa erilaisia raportteja. Mittauksissa esiin tullessiin epäkohtiin puututaan mahdollisimman pian. Kyselyt tehdään nimettöminä, jolloin työntekijät pystyvät turvallisesti täyttämään kyselyt totuudenmukaisesti.

5.1 Työterveyshuolto

Tällä hetkellä yrityksellä on vain lakisääteinen työterveyshuolto. Työntekijät käyvät sairastuessaan asuinkuntansa terveystasemalla lääkärin vastaanotolla.

5.2 Sairastuminen

Työntekijä on velvollinen ilmoittamaan sairastumisestaan niin pian kuin mahdollista, kuitenkin vähintään kaksi (2) tuntia ennen työvuoron alkua. Ensisijaisesti sairastumisesta ilmoitetaan suoraan ravintolaan. Ravintolassa työvuorossa oleva vuorovastaava pyrkii löytämään ratkaisun tilanteeseen sekä tiedottaa esimiestään asiasta. Jos vuorovastaava ei kykene löytämään sairastuneen tilalle työntekijää tai hän ei ehdi asiaa hoitamaan, on hän velvollinen ilmoittamaan asian mahdollisimman pian esimiehelleen. Jokaisesta poissaolopäivästä täytyy toimittaa sairastodistus työnantajalle sairaslomapäivärahan maksua varten.

5.3 Tapaturmat

Työntekijät on vakuutettu tapaturmavakuutuksella. Tapaturman sattuessa työpaikalla työntekijä on oikeutettu menemään päivystävälle lääkäriasemalle työnantajan vakuutuksen laskuun. Työpaikalta löytyy lomakkeita, jotka täytetään tapaturman sattuessa ja otetaan mukaan lääkäriin mentäessä. Tämän lomakkeen avulla ja sen sisältämillä tiedoilla lääkäriasema tietää, mihin he lähettävät laskun.

6 Asiakaspalvelu

Namaskaar Bulevardin tarkoituksena on olla yksi parhaimmista intialaisista ravintoloista pääkaupunkiseudun alueella. Asiakkaita palvellaan perinteisten tarjoiluperiaatteiden mukaisesti, huomioiden asiakkaat ja heidän persoonallisuudet. Palvelun ei tarvitse olla tiettyihin raameihin kangistettua, mutta sen täytyy olla asiallista sekä ammattitaitoista.

Tarkoituksena ei ole toimia robottina, vaan jokaisen asiakaspalvelijan oma persoonallisuus saa näkyä ja tuoda vaihtelua ja vivahteita palveluun, kuitenkin pitäen palvelun laadukkaana sekä yrityksen palveluperiaatteita noudattaen.

Ravintolan ilmapiiri pyritään pitämään siistinä, rentona ja viihtyisenä. Vaikka kiire painaisinkin päälle, pitää asiakaspalvelijoiden pyrkiä rauhoittamaan tilannetta ja keskittymään sen hetkisiin asioihin ja tilanteisiin, jotta asiakkaat viihtyvät ja kokevat saavansa hyvää palvelua. Ongelmatilanteisiin puututaan ja reagoidaan heti. Tarvittaessa tilannetta menee selvittämään vuorovastaava. Asiakas pyritään saamaan tyytyväiseksi ja lähtemään ravintolasta hyvillä mielin.

6.1 Asiakaspalvelustandardit

- Asiakkaita tervehditään heidän saapuessa ovelle ja heitä pyydetään ystävällisesti odottamaan, jos heitä ei heti ehditä palvelemaan.
 - heitä voidaan myös pyytää jättämään ulkotakit naulakkoon, sillä välin kun he odottavat pöytiinohjausta.
- Asiakkailta pyydetään ulkotakkeja naulakkoon.
 - Moni asiakas haluaa ottaa takin pöytään, jolloin asiakaspalvelijan velvollisuutena on kertoa asiakkaalle, että hän ottaa takin pöytään omalla vastuullaan.
 - Ravintola ei vastaa, jos takeille kaatuu ravintolasalin puolella jotakin esim. juomaa tai ruokatuotetta.
- Jokaiselle asiakkaalle suositellaan alkujuomaa.

- Alkujuomia vietäessä kysytään, ovatko asiakkaat jo päättäneet ruoat tai onko heillä kysyttävää listan ruoista.
- Kaikille asiakkaille suositellaan myös alkuruokia.
- Ruokatilauksen yhteydessä kysytään myös ruokajuomia.
- Suuremmille ryhmille ruokia kannattaa suositella jo heti, kun asiakkaat istuvat pöytään ja suositella heitä tilamaan mahdollisimman yhtenäisesti, koska tämä parantaa palvelua, sekä nopeuttaa ruokien tuloa ja helpottaa työtä.
- Ruoat esitellään pöytään vietäessä ja toivotetaan asiakkaille hyvää ruokahalua, tilanteen mukaan kysytään, haluavatko asiakkaat lisää juotavaa.
- Pöydistä kerätään mahdolliset ylimääräiset katteet pois katelautasta apuna käyttäen, katelautasta käytetään myös vietäessä pöytiin lihavoidit, keittolusikat tai jälkiruokakatteet.
- Ruokailun päätyttyä pöytä pyritään saamaan siistiksi yhdellä kertaa, pöydistä käydään putsaamassa kastiketahrat sekä pöydälle tippuneet riisit.
- Asiakkailta kysytään jälkiruokia tai jälkiruokajuomaa sekä suositellaan kahveja/kahvidrinkkejä.
- Asiakkaan pyytäessä laskua, lasku toimitetaan pöytään ripeästi, tässä vaiheessa asiakas ei enää halua odottaa.
- Asiakkaita kiitetään heidän poistuessa ravintolasta sekä toivotetaan hyvää päivän/illan jatkoa ja toivotetaan heidät tervetulleeksi uudestaan.

6.2 Palautteet

Palautteita saattaa tulla monissa erilaisissa tilanteissa sekä monista eri syistä. Tilanteista ja syistä huolimatta tarkoituksen on saada asiakas poistumaan ravintolasta tyytyväisenä ja palaamaan uudestaan ravintolaan. Kaikkeen palautteeseen (negatiivinen tai positiivinen) on reagoitava heti. Palautteesta kiitetään aina, oli se sitten positiivista tai negatiivista. Palautteen antajalle voidaan esimerkiksi sanoa: ”kiitos palautteestanne, mukava kuulla, että ilta on mennyt hyvin ja olette nauttineet”, ”kiitos palautteestanne, pahoittelen tapahtunutta”, ”kiitos palautteestanne, palautteenne avulla pyrimme parantamaan palveluamme ja korjaamaan virheemme”.

Kaikista palautteista on kirjattava palautelomakkeeseen selvitys. Palautelomakkeita löytyy kassapisteeltä. Kirjaamisen tekee palautteen hoitanut henkilö. Vuorovastaava kirjaa palautteet, jotka hän on mahdollisesti hoitanut loppuun tarjoilijan pyynnöstä.

6.2.1 Välitön palaute (tilanteessa heti saatava palaute)

Kielteinen palaute: moitteita ruoassa, palvelussa tai jossain muussa asiassa liittyen ravintolan toimintaan, kun asiakas antaa palautetta ravintolassa, siihen on reagoitava heti.

Positiivinen palaute: ruoka oli hyvää, palvelu oli ystävällistä, suosittelet olivat osuneet kohdilleen ym.

Miten reagoidaan?

Kiitetään palautteesta oli se sitten negatiivista tai positiivista. Negatiivista palautetta vastaanotettaessa pyritään pysymään rauhallisena ja neutraalina sekä käsittelemään asiaa oikealla vakavuudella. Vaikka asia, josta palautetta annetaan, saattaa tuntua mitättömältä, sen merkitys voi asiakkaalle olla erittäin suuri. Asiakkaan kanssa ei saa alkaa väittelemään tai kinastelemaan asiasta.

Kuka palautteeseen vastaa?

Ensivastuu palautteesta on palautteen vastaanottavalla tarjoilijalla. Jos palautteeseen ei riitä pahoittelu ja mahdollinen kahvin tarjoaminen, vastuu palautteen käsittelemisestä siirtyy vuorovastaavalle. Vuorovastaavalle raportoidaan lyhyesti tilanne sekä jo tehdyt toimenpiteet, jonka jälkeen vuorovastaava hoitaa tilanteen loppuun.

6.2.2 Myöhemmin tullut palaute

Kuka palautteeseen vastaa?

Kirjalliseen palautteeseen vastaa aina ravintolapäällikkö tai hänen valtuuttamansa henkilö. Puhelimitse palautetta antavan tai paikan päälle asiaa selvittämään tulleen henkilön tiedot otetaan ylös ja ravintolapäällikkö hoitaa palautteen käsittelyn loppuun, jos palautetta vastaanottava tarjoilija ei pysty tilannetta siinä tilanteessa selvittämään.

6.3 Pöytävaraukset

Pöytävarauksia voi tulla joko sähköpostitse (kaksi sähköpostilaatikkaa), puhelimitse tai paikan päällä ravintolassa. Kaikki pöytävaraukset kirjataan varauskirjaan. Kirjaan kirjataan oikean päivän kohdalle varauksen saapumisaika, henkilömäärä, varaajan nimi sekä puhelinnumero. Kirjaan voidaan myös kirjata erityistoiveet esimerkiksi pöytien osalta sekä ”set menu”, jos ryhmällä on erikseen sovittu menu.

Sähköpostit tarkastetaan joka päivä ja sähköpostilaatikoita tarkastellaan päivän aikana mahdollisuuksien mukaan. Sähköpostilaatikoihin tullessiin varauksiin vastataan osoitteesta [sa-](#)

les@namaskaar-bulevardi.fi. Osoitteeseen bulevardi@namaskaar.fi tulleet varaukset välitetään ensin salesiin, josta näihin varauksiin sitten vastataan. Varauksiin vastataan yleisesti ottaen suomen kielellä. Toki englanniksi kirjoittaneille vastataan englanniksi.

Vastaus varauksiin voi olla esimerkiksi tällainen:

Hei Marja,

Kiitos yhteydenotostanne. Olemme varanneet teille pöydän toiveidenne mukaisesti 5 hengelle perjantaille 12.12.2009 klo 17.00.

Tervetuloa!

Ystävällisin terveisin

Oma nimesi

Lähetettyihin sähköposteihin tulee myös automaattisesti allekirjoitus, jossa on yrityksen yhteystiedot.

Ryhmävaraukset voidaan osoittaa suoraan ravintolapäällikölle, joka hoitaa varausten hoitamisen loppuun. Ryhmävarauksien osalta pyritään suosittelemaan ryhmämenuita, varsinkin sesonkiaikoina, kuten pikkujouluaikaan, ryhmämenut helpottavat ja nopeuttavat toimintaa.

Ryhmämenuita voidaan suositella jo 10 hengelle (minimitilausmäärä). Tämä kannattaa huomioida varsinkin suurempia varauksia puhelimitse vastaanottaessa. Suuremmilta ryhmiltä kannattaa puhelimesta jo kysyä sähköpostiosoite tai muu yhteystieto, johon ryhmämenuita voi osoittaa.

Tilaa yksityistilaisuutta varten kyselevät voidaan ohjata ottamaan yhteyttä suoraan ravintolapäällikköön tai hänen tiedot, tilaisuuden toivottu ajankohta sekä mahdolliset erityistoiveet otetaan ylös ja kerrotaan ravintolapäällikön ottavan asiakkaaseen yhteyttä.

6.4 Laskutus

Ryhmiä, catering-tilaisuuksia yms. voidaan laskuttaa jälkikäteen. Laskutuksista sopii asiakkaan kanssa ravintolapäällikkö. Laskutusta varten tarvitaan yrityksen tiedot; yrityksen nimi, osoite, laskutusosoite, jos eri kuin yrityksen osoite, y-tunnus, allekirjoittavan henkilön nimi sekä mahdollinen viite.

7 Catering-palvelu

Yrityksellä on oheispalvelunaan catering-toiminto. Catering-toimintoa ei ole vielä tuotteistettu eikä sitä markkinoida erikseen. Catering-kyselyt ohjataan suoraan ravintolapäällikölle, joka hoitaa asiakaskontaktit loppuun.

Puhelimitse catering-palvelusta kiinnostuneilta kysytään yhteystiedot sekä tärkeimmät tiedot tilaisuudesta; ajankohta, henkilömäärä, erityistoiveet, tarjoiluntarve, astia- ja aterintarve sekä toiveita menun osalta. Nämä tiedot annetaan sen jälkeen ravintolapäällikölle, joka hoitaa asian tästä eteenpäin.

8 Yhteistyökumppanit

Yhteistyökumppaneiden kanssa sopimukset hoitavat johtoportaan työntekijät yhdessä omistajien kanssa. Yhteistyösopimuksista tiedotetaan tarvittavat asiat henkilökunnalle. Tavarantoimituksien osalta yhteistyökumppaneiden yhteystiedot löytyvät info-kansiosta, joka sijaitsee kassapisteellä. Yhteistyökumppaneiden kanssa solmituista henkilöstölle kuuluvista eduista tiedotetaan tarpeen mukaan, lisätietoa asiasta saa ravintolapäälliköltä.

8.1 Tilaukset

Tilaukset tehdään tarpeen mukaan, niin että varastoarvot pyritään pitämään mahdollisimman pieninä. Kuitenkin järkeistään tilauskoot sen mukaan, mikä on mahdollinen minimitoimitusmäärä ym. Heinon Tukusta tehdään tukkutilaukset aina maanantaisin ja torstaisin klo 16.00 mennessä. Hartwallin juomatilaukset tehdään kerran viikossa/kerran kahdessa viikossa. Tilaus tehdään toimitustiistaita edeltävän viikon torstaina. Muiden toimittajien toimittamia tilauksia tehdään tarpeen mukaan.

Päävastuu tilauksista on keittiömestarilla ja ravintolapäälliköllä tai heidän tehtävään valtuutamiltaan henkilöillä. Tilaustarpeesta ja tavaroiden loppumisen ilmoittamisesta ovat vastuussa kaikki työntekijät. Tilaustarpeesta on hyvä ilmoittaa silloin, kun varastosta otetaan toiseksi viimeinen tuote. Tällöin tilaus ehditään tekemään niin, ettei tavara pääse loppumaan kesken.

Ravintolapäällikkö tiedottaa ravintolan henkilökuntaa tilauspäiviä muuttavista poikkeusaikatauluista tarpeen mukaan. Poikkeusaikatauluja aiheuttaa useimmiten erilaiset pyhäpäivät.

8.2 Palautteet tilauksista

Tavarantoimituksista annetaan palautetta tavarantoimittajien ehtojen mukaisesti. Vääristä ja huonolaatuisista tuotteista on aina tehtävä palaute/reklamaatio ja selvitettävä mahdollisuus vaihtoon, palautukseen ja/tai hyvitykseen.

Normaalit pienet palautteet voi vuorovastaava hoitaa itse. Yhteistyötä tavarantoimittajien kanssa vaikeuttavat palautteet hoitaa ravintolapäällikkö. Kaikista reklamaatioista ja ongelmista tavarantoimittajien kanssa täytyy ilmoittaa ravintolapäällikölle.

9 Henkilöstöedut

Työntekijät ovat oikeutettuja saamaan 50 % alennuksen ruokailusta molemmissa yrityksen ravintoloissa. Alennus lasketaan koko laskun loppusummasta. Alennuksen saa lähiperheelleen tai kolmelle ystävälleen kerrallaan. Alennusta hyödynnettäessä toivotaan seurueelta pöytävarausta sekä yhtä pöytälaskua.

Yhteistyökumppaneiden kanssa sovituista henkilöstölle kuuluvista eduista tiedotetaan tarpeen tullen. Ajankohtaisen tiedon eduista sekä niiden käyttötavoista saa ravintolapäälliköltä.

10 Mistä lisää tietoa?

Lisää tietoa asioista saa esimiehiltä. Kassapisteen yläpuolella on myös info-kansio, josta löytyy ajankohtaisia tiedotteita sekä työohjeita ja tavarantoimittajien yhteystietoja. Info-kansiota päivitetään jatkuvasti, joten sen seuraaminen on tärkeää.